イノベーションの機会となる事業承継・M&A

ソトダン21オープンセミナー

令和6年7月25日(木)



北海道事業承継・引継ぎ支援センター

目次

- 1. 事業承継の現状
- 11. 親族内承継
- Ⅲ. 役員·従業員承継
- IV. M&A承継



自己紹介

〇新宮 隆太 (RYUTA SHINGU)

【所属】

- · ㈱Do Connect 代表取締役
- ·中小企業診断士事務所 RMS経営 代表
- ·一般社団法人 北海道中小企業診断士会 〈事業承継担当役員〉 事業承継研究会 代表



- · 中小企業診断士 (経済産業大臣登録)
- ・M&Aシニアエキスパート (一般社団法人 金融財政事情研究会認定)

【公職】

- ・北海道事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者
- ・独立行政法人中小企業基盤整備機構北海道 実務支援アドバイザー
- · 北海道商工業振興審議会 特別委員



北海道事業承継・引継ぎ支援センターとは

【北海道経済産業局から委託を受けて設置された公的相談窓口】

(事務局:認定支援機関 札幌商工会議所)

北海道事業承継・引継ぎ支援センターは、「産業競争力強化法」に基づき、札幌商工会議所が北海道経産局から委託を受けて設置された公的相談窓口です。

全道各地の親族内承継・社内役員承継・M&A承継をご支援しています。M&Aについては、民間のM&A支援会社などをご紹介することも、支援センターが直接コーディネートすることも出来ます。

各地の商工会・商工会議所、信用金庫様などとも連携させていただいています。

- ■体制 27名体制
- ■開設 毎週月曜日~金曜日(土日祝は除く)9:00~17:00

※事前にお電話でご予約ください

■場所 〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センタービル6F TEL 011-222-3111



北海道事業承継・引継ぎ支援センター 事業コンセプト

目的

人口減少による少子高齢化の進行や、新型コロナウイルス感染拡大による影響で、中小企業・小規模事業者にとって事業活動の継続が大きな課題となっています。

民間の調査によると道内企業の約4分の3が後継者不在とされており、事業承継にむけた対策は喫緊の課題です。

そこで、**北海道事業承継・引継ぎ支援センター**は、産業競争力強化法のもと、経済産業省北海道経済産業局から委託を受けて設置された公的相談窓口として、多種多様な課題の解決と、各機関が連携しきめ細かい支援を行い円滑な事業承継(<u>親族内承継から第三者承継まで・</u>All Case One Stop Service)を推進するとともに、北海道経済において大きな役割を果たす中小企業の活力維持と向上に資することを目的として発足しました。

公的相談窓口なので

特徴

相談無料

秘密厳守

公平中立

事業承継支援の ワンストップサービスを実施

親族内承継・従業員承継・第三者 承継、M&Aなどあらゆる事業承継に 関する相談を、ワンストップで受付けま す。

一次対応(窓口相談)では、内容や事業地域にあわせて適切な専門家が対応します。

窓口相談のほか、WEB面談やSNS などを活用した申込受付など、北海道 の地域特性を考慮し多くの中小事業 者にきめ細かい対応を行います。

北海道内42商工会議所 ネットワークを活用した サテライト機能の強化

北海道内には42の商工会議所があるスケールメリットを活かし、道内主要商工会議所内にサテライトを設置します。

サテライトでは、一次対応の遠隔支援(PCによるWEB相談)のほか、 定期的な専門家派遣による説明相 談会やセミナーなども開催。

北海道内広域に渡ってサービスの周知と利用の促進を図ります。

行政・各関係団体・金融機関と 連携した「事業承継ネットワーク」を 活かしたきめ細かい承継診断の実施

これまで公財北海道中小企業総合支援センターが運営してきた「事業承継サポートネットワーク」(参画機関数282機関)と連携し、小規模事業者などの円滑な事業承継を進めるとともに、事業承継診断により掘り起こされた支援ニーズに対する個社支援業務の拡充を図ります。

5

事業内容

掘り起し

1st STEP

2nd STEP

3rd STEP

事業承継 引継ぎ支援に関す る案件の掘起し

・北海道事業承継ネットワークを通じた

「事業承継診断シート」による掘起しの 実施

- ・エリアコーディ ネータによる案件の 掘起し
- ・大々的な広報を通 じて**道内に本事業を 周知し、利用の促進** を図る

窓口相談の実施 サテライトやWEBなどもフル活 用し、様々な相談に対応

- ・「親族内承継」「親族外承継」「M &Aを利用した事業承継」など様々な 事案に対して、窓口及びWEBでの相 談を実施(1次対応)
- ・相談内容により、経営者保証解除案件は経営者保証コーディネータへの取次や、プレ承継支援の活用、継続対応なども実施し、2nd Step 3rd Stepへの対応移行へのジャッジを行う

橋渡しの実施 「売りたい」と 「買いたい」をつなぐ

・譲渡相談者と譲受相談者 それぞれのニーズを把握し たうえで、適切な判断に基 づき「橋渡し」を実施 橋渡し以外の方法 として「個者」 支援を実施

- ・当センターにおいて 引継ぎデータベースな どを活用し、譲渡・譲 受先を検索
- ・外部専門家も活用し た支援を実施

- ・事業承継・引継ぎ支援に関する出張セミナー・相談会の開催(随時)
- ・事業承継ネットワーク連携会議開催による情報提供や意見収集
- ・YouTube動画配信・メルマガによる定期的な情報の発信

活用事例

事業承継にお悩みの経営者、事業者、後継者に寄り添って、公的な立場で公正中立な支援を行います。親族内承継、従業員承継(MBO)、第三者承継(M&A)など、関係者にとって最適な事業承継方法に導くお手伝いをします。お気軽にお問い合わせください。

事業承継って 何をしたら いいの?

子供に事業を継がせたい!

事業承継計画 はどのように 作るの?

創業希望者等 とのマッチング を図りたい 小さな会社 だけど相談 できる?

従業員や役員 に事業を継が せたい!

贈与税や相続税の対策って必要?

事業承継を 契機に経営者 保証の解除に取 り組みたい 個人事業主 でも相談で きる?

後継者がいな くて困っている のだが…

株式や事業用 資産を後継者に 譲りたいの だけど…

譲受企業側 (買い手)として センターに 登録したい 借入金があっても大丈夫?

会社存続のため第三者への 譲渡(M&A)を 検討したい!

第三者承継 (M&A)の具体 的な手続きを知 りたい!

廃業する前に第 三者承継 (M&A)が可能 か検討したい



事業承継計画の策定支援により、社内で一緒に働いている子どもへ会社の株式及び経営を円滑に承継できて安心した。



廃業するしかないと思っていたけど、第三者への売却で会社を存続することができ、従業員の雇用継続や取引先に迷惑をかけずに済み良かった。



解決

知人の会社へ事業を引継いでもらう ことになったが進め方がわからず、セン ターのサポートを受けることで無事引 継ぎを完了することができた。

サテライトについて

ご承知のように、北海道は面積が約8万3457平方キロで東京都の38倍もございます。その中に約224,718(平成28年度数値)の事業所があり、道内179の市町村や金融機関・関係団体・道内商工会議所・商工会などが事業者の支援にあたっております。

後継者不足や事業承継などの課題を抱えている**事業者に少しでも寄り添い、共に課題解決に向けた支援策**を示していくには、「**地元**」の「**身近**」な機関が、先ずは窓口となることが重要です。

そこで、センター(本部)と変らない事業・サービスの提供を「サテライト」で実施することで、本事業を全道広域にわたって浸透させ、利活用促進に繋げて行きます。

「サテライト」は道内の8**商工会議所**に設置します。サテライト以外の関係機関・商工会議所・商工会等でも、本センターと連携により電話・WEBでの相談対応や専門家派遣などを迅速且つ非接触で効率的に行います。

サテライトは、地域の自治体や商工団体と連携し、圏域内の事業者ニーズに幅広く対応します。

8



北海道事業承継・引継ぎ支援センター

事業承継にお悩みの 経営者、事業者、後継者に寄り添って、 公的な立場で公平中立にお手伝いいたします。

札幌本部 札幌商工会議所

札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センター 6階



統括責任者 Ryuta Shingu 新宮 隆太 中小企業診断士



コーディネーター Takeshi Kojiya 糀屋



コーディネーター Sora Ono 大野 素良 中小企業診断士

サブマネージャー



Kenta Asakura 朝倉健太 中小企業診断士



阿部 中小企業診断士・ 社会保険労務士



石田 英司 中小企業診断士





Junichi Sato 佐藤 潤一





Hisashi Hama 濱 尚 中小企業診断士



Masaru Miyamoto 宮本 大 中小企業診断士



Takashi Motoi 本井 孝史

弁購十. 中小企業診断士



Tetsuya Yamamoto 山本 哲也 中小企業診断士

公的相談窓口だから







北海道事業承継・引継ぎ支援センターは、経済産業省北海道経済産 業局から委託を受けて開設された公的機関です。全道の商工会議所、 商工会によるネットワークや各支援機関・行政機関・金融機関等と連 携し、事業承継・引継ぎに関するワンストップ支援を行います。

札幌本部に加えて8か所にサテライトを配置しており、

さらには北海道事業承継サポートネットワーク構成機関との 連携により北海道全域をカバー、

親族内承継、従業員・役員承継(MBO)、第三者承継(M&A)など、 最適な事業承継方法に導くお手伝いをします。

エリアコーディネーター

札幌本部

札幌商工会議所





菊地 國行 信用保証協会OB 弁護士·MBA

北海道経済センター 6階 TEL:011 - 222 - 3111

小樽サテライト

小樽商工会議所



Yorio Fujihira 藤平 頼男 金融機関OB

小樽市稲穂2丁目22番1号 小樽経済センタービル3階 TEL:0134 - 22 - 1177

函館サテライト

函館商工会議所



Kei Bamba 番場 中小企業診断士:

函館市若松町7番15号 TEL:0138 - 23 - 1181

旭川サテライト

旭川商工会議所



Toshimitsu Oke 桶 利光 金融機関OB. 中小企業診断士

旭川市常盤通1丁目 TEL:0166 - 22 - 8414

帯広サテライト

帯広商工会議所

Toru Ueshima

亨

上嶋

税理士

帯広市西3条南9丁目23番地

帯広経済センタービル5階

室蘭サテライト

室蘭商工会議所



Kazuyuki Kataoka 片岡 一之 司法書士

室蘭市海岸町1丁目4番1号 TEL:0143 - 22 - 3196

北見サテライト

北見商工会議所

北見市北3条東1丁目2番地

Hidevuki Takenaka

竹中 秀之

商工会議所職員

釧路サテライト

釧路商工会議所



Tohru Noriyama 乗山 徹 中小企業診断士

釧路市大町1丁目1番1号

道東経済センタービル4階

苫小牧サテライト

苫小牧商工会議所



山本



金融機関OB

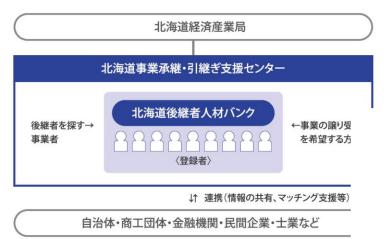
中小企業診断士

苫小牧市表町1丁目1番13号 TEL:0144 - 33 - 5454

北海道後継者人材バンク

北海道後継者人材バンクとは、後継者不在の事業者と、創業意欲の高い人材(創業希望者、移住希望者、地域おこし協力隊など)とのマッチングを行い、事業を引継ぐために必要な支援を行うため、経済産業省北海道経済産業局が北海道事業承継・引継ぎ支援センター内に設置した公的機関です。

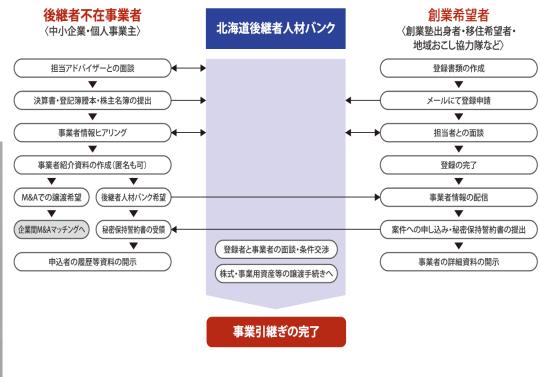
後継者不在の事業者の経営者候補として、後継者人材を引き合わせるものであり、従業員としての雇用のあっせんを行うものではありません



- ・既存の事業者の取引先や店舗等の経営資源を引継ぐことで、起業リスクを低く抑えられます。
- 知名度やノウハウなど、目に 見えない資産を引継ぐことができます。
- ・北海道への<mark>移住を希望する</mark> 方が、就職ではなく、事業家・ 経営者としての道を選ぶ事が できます。
- ・北海道後継者人材バンクを活用することで、意欲ある人材にアプローチする機会が生まれ、後継者の選択肢を広げることが可能になります。
- ・後継者を確保して事業を 存続させることで、雇用の 確保や経営資源の有効活 用、地域経済への貢献が

果たせます。

後継者人材バンクにおけるマッチングの流れ



北海道事業承継・引継ぎ支援センター

事業承継とは?

事業承継を完了させるには具体的になにをするの?



事業承継とは?

中小企業の事業承継

→所有と経営を一致させることが基本

所有権=株式等の所有権移転

- ·株式譲渡契約書
- ・持分譲渡契約書
- ・事業譲渡契約書

経営権=代表取締役・代表社員等

- ・変更登記申請書
- ・定款等の変更
- ・開廃業届(個人事業主)





事業承継完了

- ・経営権だけ移す(大株主は先代)
- ・筆頭株主になっていない
- ・二人代表(代表取締役会長・代表取締役社長)

などは「事業承継完了」していません。

事業承継とは?

中小企業の事業承継

➡検討する順番は親族内承継⇒MBO⇒M&A



たとえ相談者がM&A相談として受けても親族内承継から再度検討する必要がある。

※甥、姪は法定相続人に該当しない場合が多いため手続きはMBOに分類している。

| .事業承継の現状

1.「倒産件数」の状況

○全国の倒産件数は、**8,690件と2022年から2年連続で増加**し、2019年以来、4年ぶりに 8,000件台に乗せた。また、増加率35.1%は1992年以来、31年ぶりの高水準。

〇北海道の倒産件数は、**269件(前年比35.8%増)と2年連続で前年を上回った**。 全国9地区全てで前年を上回った。9地区全てが前年を上回るのは、2008年以来、15年ぶり。 北海道は前年に引き続き増加率が35%を超えている。



負債1億円未満の倒産が約75%であり 依然として小規模倒産が主体の状況 に変わりはない。

2023(令和5)年 都道府県別倒産状況

都道府県	件数	負債総額
北海道	269	29,704
青森県	56	15,726
岩手県	55	11,719
宮城県	143	18,675
秋田県	50	8,954
山形県	50	18,609
福島県	80	18,526

合計 8,690 2,402,645

資料: (株) 東京商エリサーチ「全国倒産状況」

2. 「休・廃業件数」の推移

- ○全国での2023年(1-12月)の「休廃業・解散」企業(以下、休廃業企業)は、全国で 49,788件と前年より0.3%増加し、民間調査が開始された2000年以降で過去最多だった。 2020年の49,698件を上回り、過去最多を更新した。
- ○北海道では、2023年は2,252件であり**2022年から126件増加**している。ここ数年は減少傾向だったが直近期で増加に転じている。

全国



資料: (株) 東京商工リサーチ「休廃業・解散」調査(2023年) より



資料: (株)帝国データバンク札幌支店「休廃業・解散」 動向調査(2023年)より

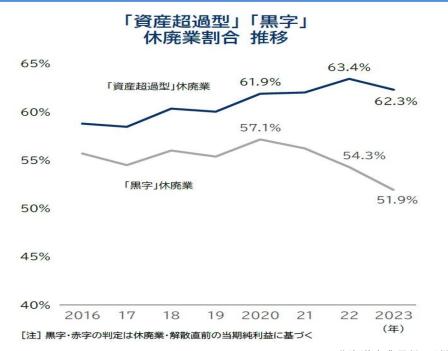
3. 休廃業・解散した企業の損益割合の推移

- ○黒字率は、2000年に調査を開始以降、黒字率は70%前後を維持していたが、2021年に初めて60%を割り込んだ。その後も悪化を続け、黒字率が過去最低で赤字率は過去最悪だった2022年より2023年はさらに下落し、52.4%と過去最低を更新した。
- ○黒字率は、2021年以降、2ポイント程度の悪化が続いている。昨今の人件費や原材料価格の高騰を加味すると、2024年は50%を割り込み、**史上初めて赤字率が黒字率を逆転する恐れ**がある。



4. 休廃業・解散した企業の収益

- ○休廃業・解散した企業のうち**当期純利益が黒字の企業が51.9%**で、前ページの東京商工リーチ「休廃業・解散」調査(2023年)と同様に半数超が黒字休廃業だったものの、その割合は過去最低を更新した。
- ○そのうち、**資産超過企業の割合は16.1%**となっており、財務内容はキャッシュなどある程度経営余力を残している企業で、事業再建を含め将来を悲観し、自主的に会社を休業・廃業、あるいは解散を行った「**あきらめ休廃業」の機運**が高まっている可能性がある。
- ○貴重な経営資源を散逸させないためには、**意欲ある次世代の経営者や第三者などに事業を 引き継ぐ取組が重要**である。



「資産超過型」「黒字」 休廃業割合 推移



資料:株式会社 帝国データバンク全国企業「休廃業・解散」動向調査(2023年)より

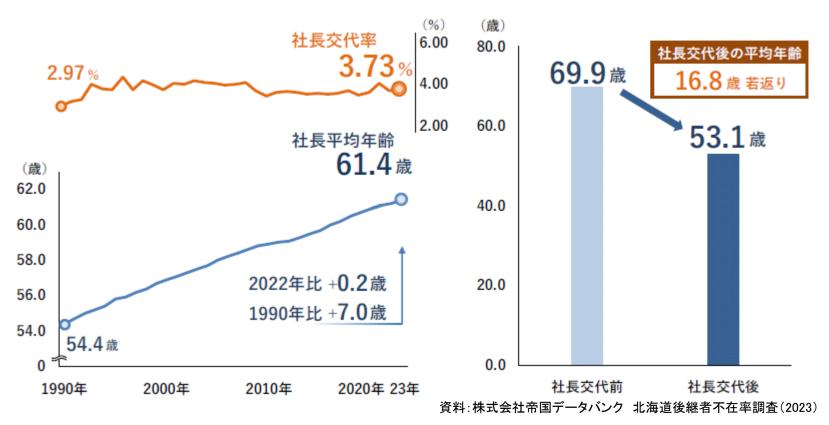
5. 北海道の社長平均年齢と社長交代率の推移

○2023 年時点の社長の平均年齢は61.4 歳。前年を0.2 歳上回り、**33 年連続の上昇で** 過去最高を更新

社長が交代した割合は3.73%、前年から0.04 ポイント増にとどまり、社長の高齢化は進行中

社長平均年齢/社長交代率の推移

社長交代前後の平均年齢変化

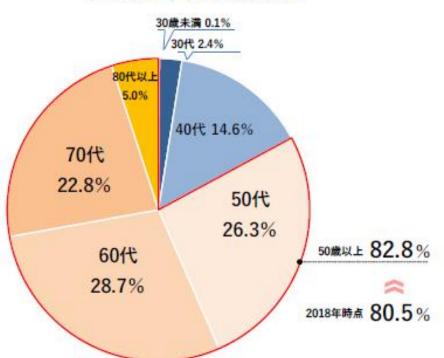


6. 社長の年代別構成比と業種別平均年齢

○2023 年時点の北海道の社長の年代別構成比では、「50歳以上」の社長の割合は82.8%と 高水準

業種別では、「不動産」が63.4歳と最も高く、「建設」「製造」「卸売」「小売り」も全体平均を上回る

社長の年代別構成比



業種別 社長平均年齢

	374794
業種	平均年齢
建設	61.5
製造	62.0
卸売	62.2
小売	61.4
運輸·通信	61.3
サービス	60.7
不動産	63.4
その他	58.2
全体	61.4

資料:株式会社帝国データバンク 北海道後継者不在率調査(2023)

7.「後継者難による倒産」の状況

○、2023 年度の全国の後継者難倒産は586 件となり過去最高を大幅に更新し、初の50○ 件超えとなった。また、そのうち約4割は「経営者の病気、死亡」が原因であった

後継者難倒産 件数推移



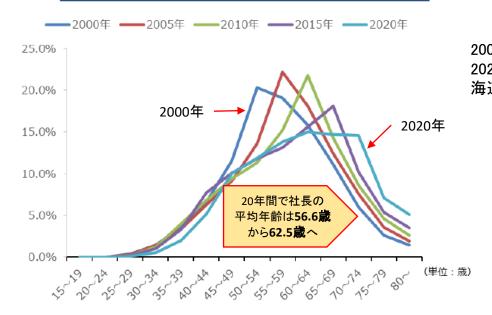
資料:株式会社帝国データバンク 北海道後継者不在率調査(2023)

8. 経営者の高年齢化

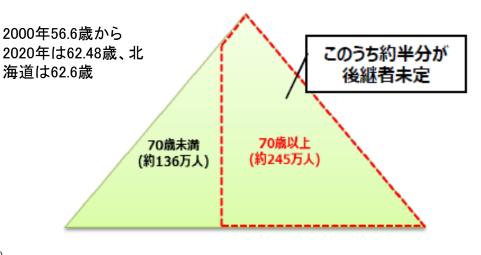
- ○2025年までに、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人 となり、うち約半数の127万(日本企業全体の1/3)が後継者未定。
- ○現状を放置すると、2025年までの累計で650万人の雇用、22兆円のGDPが失われる可能性。
- ○こうした状況を回避するため、事業承継のうち第三者承継を進める手段として、近年、M&Aが注目されてきている。
- ※2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると推定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あ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)

年代別中小企業の経営者年齢の分布

中小企業経営者の2025年における年齢



資料:中小企業庁 令和4年3月改定「事業承ガイドライン第3版」より



【資料】平成28年度総務省「個人企業経済調査」、 平成28年度 (株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

9. 高齢の代表による休廃業が加速

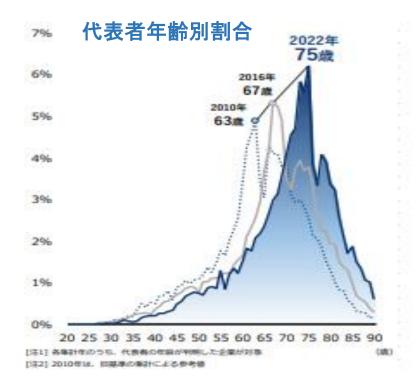
- ○全国の**休廃業を行った企業の代表者年齢は、2023年平均で70.9歳**となり、3年連続で70歳を 超えた。
- ○年代別では「70代」が42.6%と4割を超えたほか、ピーク年齢は74歳と過去最高の75歳から下がったものの依然として70歳を超えている状況。

休廃業動向は70歳を境に二極化が進んでいるおり、事業承継がスムーズに進まず、**支援から取り残された企業で代表者の高齢化**が進み、休廃業・解散を余儀なくされている可能性がある。

MHOO: not

代表者年代別

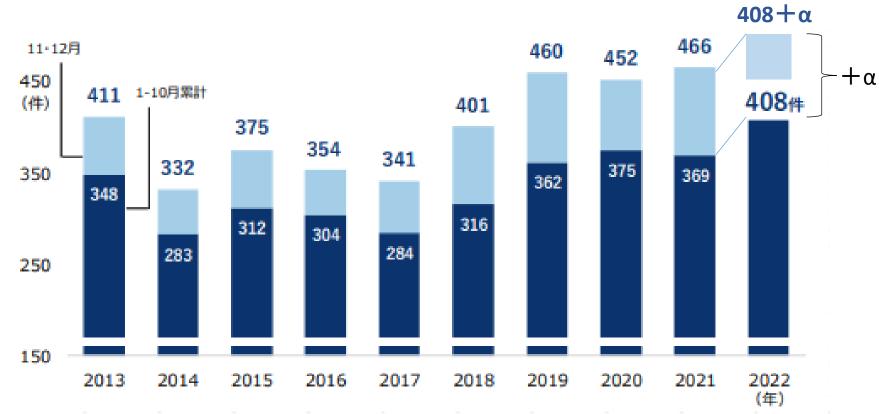
						sterior- br
年代別	2019	2020	2021	2022	2023	22年比 (1年前)
30代以下	1.5%	1.3%	1.1%	1.2%	1.0%	▲0.2
40ft	6.3%	5.3%	5.3%	4.6%	3.7%	▲0.9
50f€	11.9%	11.5%	10.9%	10.3%	9.6%	▲0.7
₹100	26.4%	24.9%	23.0%	21.7%	21.5%	▲0.2
70ft	37.8%	39.2%	39.9%	41.1%	42.6%	+1.5
80代以上	16.0%	17.8%	19.8%	21.3%	21.7%	+0.4
休廃業·解散 平均年齢	68.9歳	69.5歳	70.3歳	71.0歳	70.9歳	▲0.1歳
休廃業・解散 ビーク年齢	71歳	72歳	72歳	75歳	74歳	▲1歳
平均年齡 (現存企業)	59.9歳	60.1歳	60.3歳	60.4歳	60.6歳※	+0.2歳



斗: (株)帝国データバンク 全国企業「休廃業・解散」動向調査(2022年)より

10.「後継者難による倒産」の状況

○全国における**2022年1月~10月の「後継者難倒産」は408件**。10か月累計で400件を 超えたのは初めてで、通年で過去最多を更新するとみられる。



資料:株式会社帝国データバンク 全国企業「後継者不在率」動向調査(2022年)

11.「後継者不在率」の状況

- ○全国は、2023年で**後継者不在企業の割合は53.9%で調査依頼、過去最低を更新。**経営者の事業承継に対する意識の変化が加速している様子。**コロナ前に比べて11.2ポイント改善**している。
- ○北海道は、2022年は68.1%と初めて70%を下回った。地域金融機関をはじめとした相談窓口の普及、第三者へのM&A、事業譲渡、ファンド経由の事業承継メニューの整備等が改善の前進に寄与したとみられる。しかしながら、後継者不在率順位は島根、鳥取、秋田に次ぐ全国ワースト4位であり、2023年度において、全国平均の数値とは、12.6%の差となり前年よりその差は開いた。

後継者不在率推移(全国・全業種)

多維者不在率 後継者不在率 65.9 65.4 66.1 66.5 66.4 53.9% (96)65.2 65.1 61.5 60 57.2 55 (歳) 60.8(推定) 61 59.9 60.1 60.3 60.4 59.5 59.7 60 50 59 58.5 58 0 2011 2014 2016 17 2020

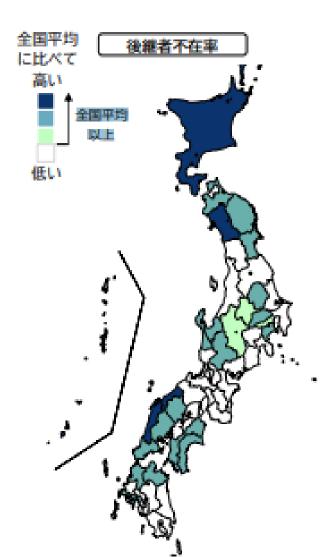
資料: 帝国データバンク 全国企業「後継者不在率」動向調査(2023)より

後継者不在率推移(道内・全業種)



資料: 帝国データバンク 道内企業「後継者不在率」動向調査(2022)より

12. 都道府県 後継者不在率上位・下位



				単位:%
	都道府県別 2023年		2023年	2022年
	1	鳥取県	71.5	71.5
後継者	2	秋田県	70.0	69.9
後継者不在率	3	島根県	69.2	75.1
上位	4	北海道	66.5	68.1
	5	沖縄県	66.4	67.7
	43	鹿児島県	43.8	46.4
俊継者	44	佐賀県	43.1	46.8
後継者不在率	45	和歌山県	43.0	46.2
下位	46	茨城県	42.1	42.7
LLE.	47	三重県	30.2	29.4

<u>北海道は</u> 全国ワースト4位

漸減の状況ではあるが、 全国平均の53.9%と 比較するとまだまだ高く、 減少幅も小さい。

資料:(株)帝国データバンク全国企業 「後継者不在率」動向調査 (2023年)

13. 事業承継・引継ぎ支援センターの取組実績

- ○令和5年度の新規相談件数は701件(前年より96件増)、事業承継成約件数116件 (前年より33件増)。
- ○事業承継診断件数は11,612件。
- ○後継者人材バンクは、マッチング回数 38件、マッチング成立数 1件。

北海道事業引継ぎ支援センター相談企業数、引継ぎ成約件数の実績

支援実績 (2023年度実績)

事業承継診断	11,612件
新規相談件数(以下、内訳)	701件
(親族内)	154件
(譲渡)	284件
(人材バンク)	50件
(譲受)	175件
(その他)	38件
エリアCO掘起し件数	393件
事業承継完了実績	116社

北海道後継者人材バンク実績

(2024年3月末時点累計)

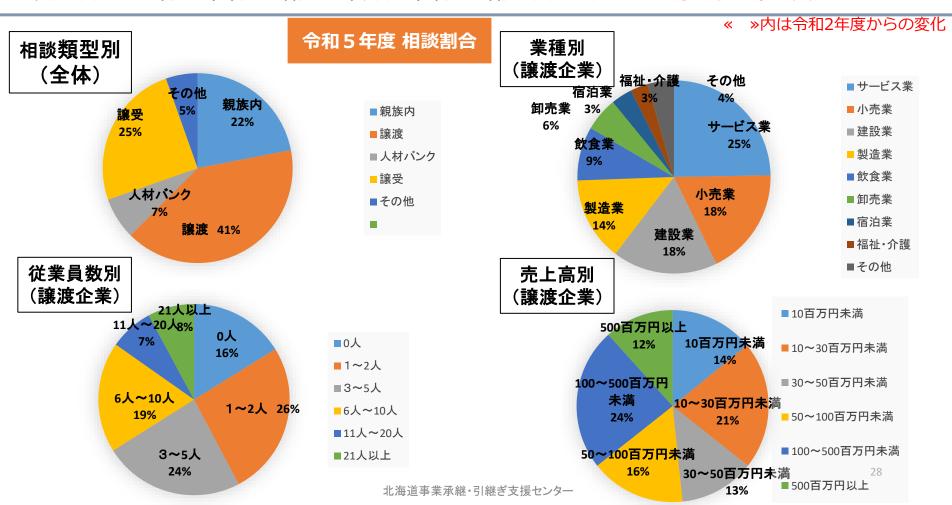
創業人材(登録数)	199名
後継者募集事業者 (登録数)	65者
マッチング回数(累計)	140件
マッチング成立数	3件

北海道事業承継・引継ぎ支援センター

14. 事業承継・引継ぎ支援センターへの相談内容の内訳

- 相談内容の6割を第三者承継が占めている。<<mart style="color: blue;">(第三者承継増加、親族内承継減少)》
- サービス業、小売業、建設業、製造業の相談が多い。《サービス業の割合増加》
- 従業員5人以下が6割を占めている。<<

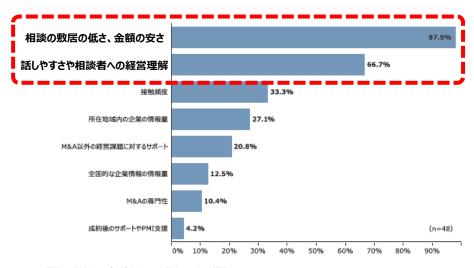
 √規模企業の相談が多い≫
- 売上高は、1億円未満が6割、3千万円未満が3割を占めている。«小規模企業の相談増加»



15. 事業承継・引継ぎ支援センターの特徴

- ○事業者が気軽に相談に行きやすいことが特徴。
- ○業績不振企業の相談にも多く対応している。

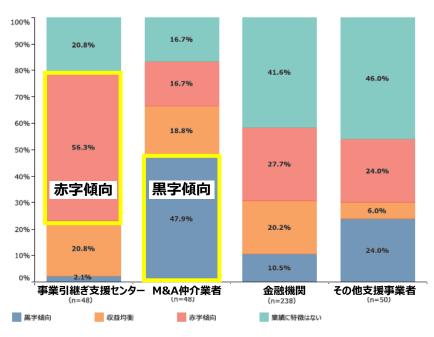
他のM&A支援機関と比べた 事業引継ぎ支援センターの特徴



資料: (株) レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」 (注)1.事業引継ぎ支援センター向けアンケートを集計したもの。 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.回答数のなかった「成約までのスピード感」、「売り手企業のネットワークの広さ」、「その他」は表示していない。

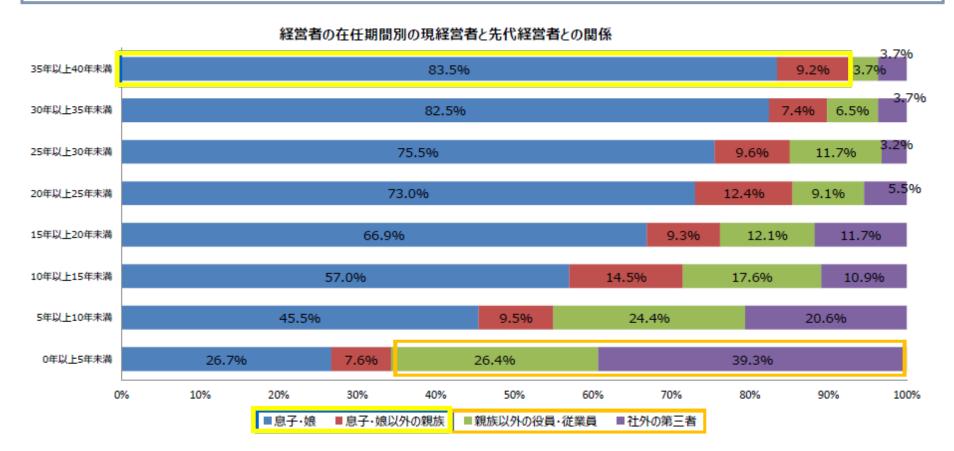
M&A支援機関別、売り手側相談者の業績傾向



資料: (株) レコフデーダ「中小M&Aに関するアンケート調査」 (注)「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーマー」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

16. 事業承継方法の変化

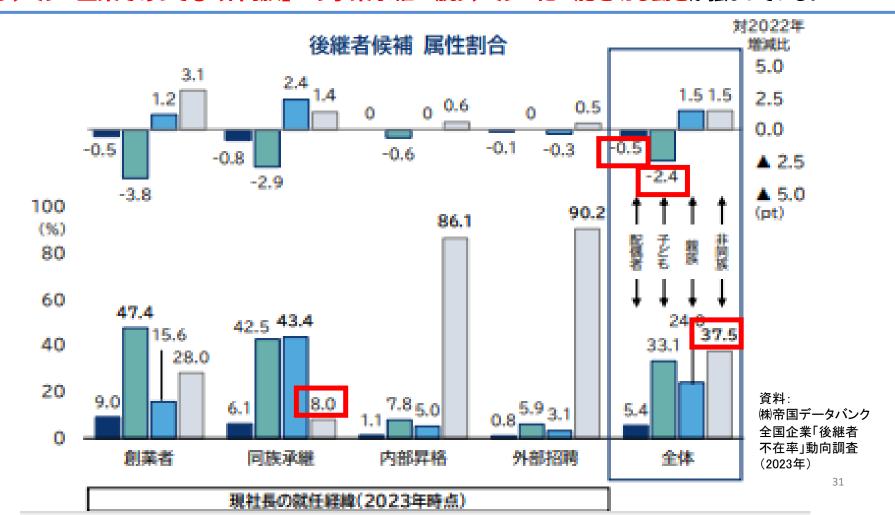
○中小企業における事業承継は、20年前と比べると親族内承継が大きく減少しており、役員・従業員承継、社外の第三者承継が増加傾向にある。



資料:中小企業庁 令和4年3月改定「事業承継ガイドライン第3版」より

17. 事業承継方法の直近の傾向(全国)

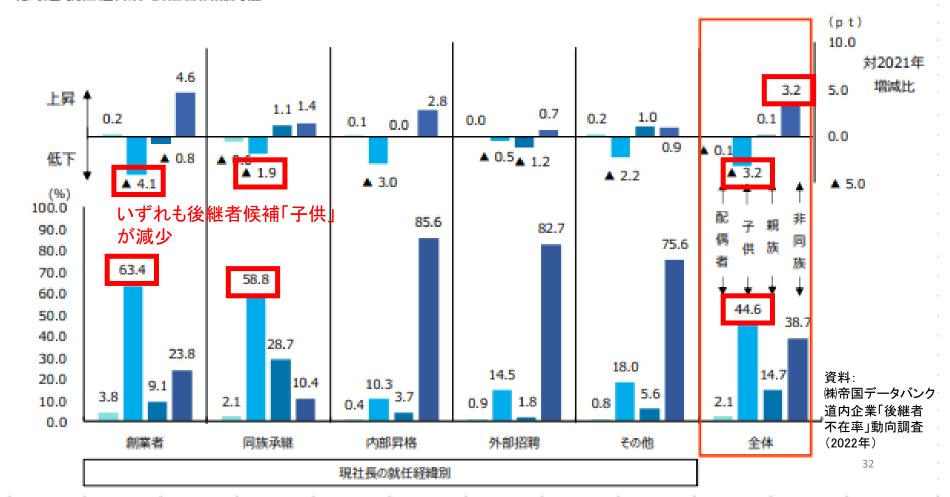
- ○2022年に続き、後継者候補「非同族」が2年連続で、首位となった(37.5%)。
- ○全体における後継者候補「子供」や「配偶者」の割合が低下している。
- ○現社長が同族承継した会社でも後継者候補を「非同族」に定めた割合が大きく、 ファミリー企業であっても「非同族」への事業承継 = 脱ファミリー化へ舵を切る動きが強まっている。



18. 事業承継方法の直近の傾向(道内)

- ○前年と比較して**全体の後継者候補「子供」が3.2pt低下し、「非同族」が3.2pt増加している**。
- ○「子供」を後継者候補とする企業が多いのは「創業者」(63.4%)と「同族承継」(58.8%)だが、 前者は前年から▲4.1%、後者は▲1.9%となっており「子供」を後継者候補とする割合が減少している。

北海道 就任経緯別 後継者候補属性



19. 事業承継の構成要素

- ○事業承継は単に「株式・事業の承継」+「代表者の交代」ではなく、現経営者が培ってきた"あらゆる経営資源"を承継することが必要。
- 〇円滑な事業承継のためには、早期に準備に着手し、支援機関の協力を得ながら事業承継を実行、更に 自社の10年後を見据えて着実に行動を重ねていく必要がある。

人(経営)、資産、知的資産の3要素

人(経営)の承継

資産の承継

- 経営権
- ・後継者の選定
- ・後継者教育 等

- ・株式
- ・事業用資産 (設備・不動産等)
- ・資金(運転資金・借入等)

知的資産の承継

- 経営理念・従業員の技術や技能・ノウハウ
- 経営者の信用・取引先との人脈・顧客情報
- ·知的財産権(特許等) ·許認可 等

事業承継に向けた5つのステップ

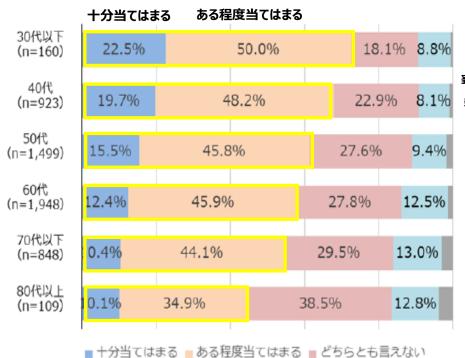


資料:中小企業庁 令和4年3月改定「事業承継ガイドライン第3版」より

20.後継者のチャレンジ

- ○経営者の年齢が若いほど、トライアンドエラーを許容する組織風土がある。
- ○後継者が意識的に実施している取組みは**「新たな販路開拓」**が最も多い。
- その他では、「経営理念の再構築」や「経営を補充する人材の育成」が上位となっている。

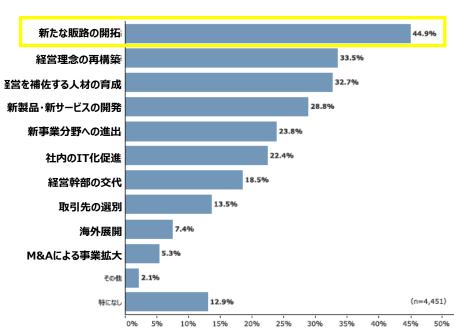
経営者年齢別、試行錯誤(トライアンドエラー)を 許容する組織風土の有無



- ■あまり当てはまらない
 ■全く当てはまらない

資料:中小企業庁 令和4年3月改定「事業承継ガイドライン第3版」より

経営者が事業承継後(5年程度)に 意識的に実施した取組



資料: (株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」 (注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

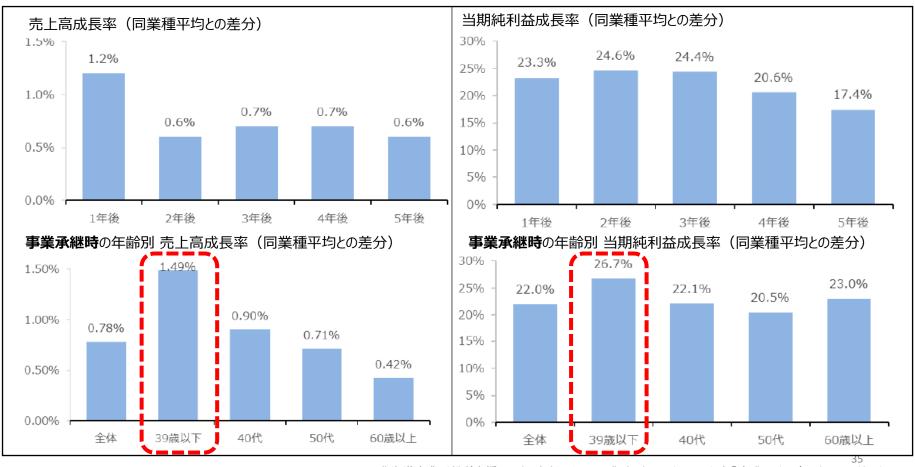
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

21. 事業承継実施企業のパフォーマンス

- ○事業承継後の成長率は同業種平均値を上回り、パフォーマンスが向上していることが分かる。
- ○特に事業承継時の年齢が39 歳以下においては成長率が高い傾向にある。

事業承継時の年齢別、事業承継実施企業のパフォーマンス(事業承継後5年間の平均値)

売上高の成長率 当期純利益の成長率

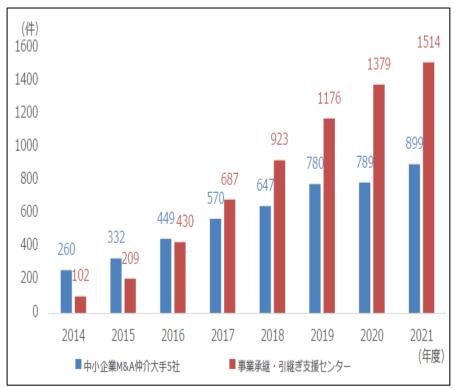


22. M&Aの推移、M&Aに対するイメージの変化

○中小企業におけるM&Aは、事業承継の選択肢として、あるいは企業規模拡大や事業多角化の手段などとして中小企業にとっても身近な存在になりつつあり、近年増加傾向にある。

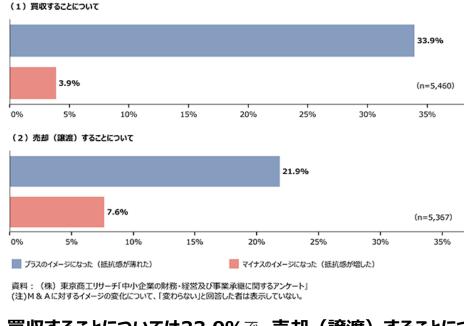
○10年前と比較して、M&Aに対する経営者のイメージが変化している。

中小M&Aの実施件数の推移



資料:中小企業庁「中小M&A推進計画の主な取組状況~補足資料~」

10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化

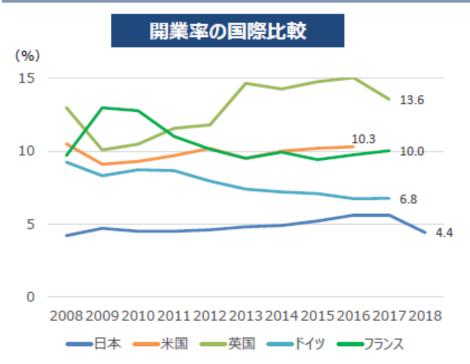


買収することについては33.9%で、売却 (譲渡) することについても21.9%で「プラスのイメージになった」としており、いずれも「マイナスのイメージになった」を大きく上回り、M&Aに対するイメージが向上してきている。

資料:中小企業庁「中小M&A推進計画」

23. リスクやコストを抑えた創業(第三者承継)

- ○各国により統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、国際的に見ると**我が国の開業率は相当程度** 低水準。
- ○こうした中にあっては、**他者が保有している経営資源を引き継いで行う創業(「経営資源引継ぎ型創業」)**を促すことは、**創業時におけるリスクやコストを抑える上で有用。**



資料:日本:厚生労働省「雇用保険事業年報」、米国: United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国・ドイツ・フランス: eurostat (注)国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

【資料】中小企業白書(2020年)

経営資源引継ぎ型創業のイメージ



24. 経営統合(PMI)について

- ○M&Aにおいて、買い手の立場としては「相手先従業員等からの理解を得られるか不安がある」ことが大きな障壁。 組織・文化の融合といった経営統合 (PMI) に取り組むことが重要。
- ○M&Aは企業の成長のきっかけとなるが、PMIに早期に取り組んだ企業ほどM&Aで期待以上の成果を実感。

図1 M&Aを行う際、相手先従業員から理解を 得られるか不安に感じる買い手企業は多い。

買い手企業におけるM&Aの障壁(上位5つ)

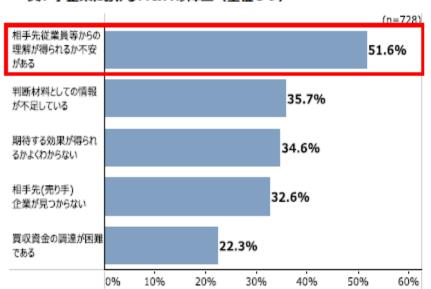
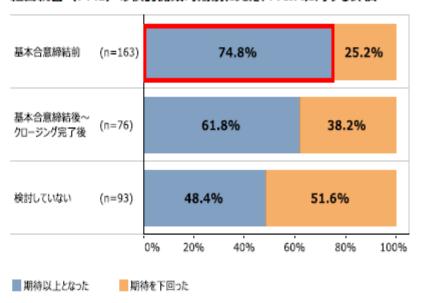


図2 早期にPMIの検討を始めた企業ほど M&Aで期待以上の成果を実感している

経営統合(PMI)の検討開始時期別に見た、M&Aに対する評価



資料:(株)帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査(2022年12月)

25. 事業承継・引継ぎの3つのパターンと支援策

	親族内承継	従業員等承継(MBO)	M&A承継
メリット	・一般的に社内の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ・一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ・他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。	・親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。 ・業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。	・身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ・現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。
デメリット	・親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。 ・相続人が複数居る場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。	・親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ・後継者候補に株式取引等の資金力がない場合が多い。 ・個人債務保証の引き継ぎ等の問題。	・希望の条件(従業員の雇用、売却価格等) を満たす買い手を見つけるのが困難。
留意点	・学校卒業後に他社に就職し、一定のポジションに就いている場合を含め、家業であっても、早めにアナウンスをして本人の了解を明示的にとりつける取り組みが必要。	・従業員は経営リスクをとる覚悟で入社、就業してきておらず、白羽の矢を立てた幹部等従業員が、経営者となる覚悟を得るためには、早めのアナウンスと本人の了解を明示的にとりつける取り組みが必要。	・会社内に後継者がいない場合、検討する ことを先延ばしにしてしまいがち、 早めに近くの事業引継ぎ支援センター等の 支援機関に相談を。
国など の 主な 支援策	・事業承継・引継ぎ補助金 ・事業再構築補助金 ・個人版事業承継税制 ・事業承継税制(納税猶予) ・事業承継関連保証制度(保証協会) ・事業承継時に焦点を当てた「経営者保 証に関するガイドライン」の特則 ・アトツギベンチャー支援(道経産局)	・事業承継・引継ぎ補助金 ・事業再構築補助金 ・(事業承継税制(納税猶予)※第三者) ・事業承継関連保証制度(保証協会) ・中小企業経営承継円滑化法の認定 (後継者(個人の株取得)への融資) ・北海道プロフェッショナル人材センター	 事業承継・引継ぎ補助金 事業再構築補助金 (事業承継税制(納税猶予)※第三者) 事業承継関連保証制度(保証協会) ・登録免許税や不動産取得税の特例 ・中小機構のファンド出資事業

11. 親族內承継

(1) 基本的なスキーム

事業承継の開始 <後継者候補と承継合意>

後継者の能力

- <能力>実務能力を極める
- <資質>モチベーション

組織開発

- <発信>ビジョン、経営計画
- <受信>会議、個人面接
- <教育>スキル

事業承継計画

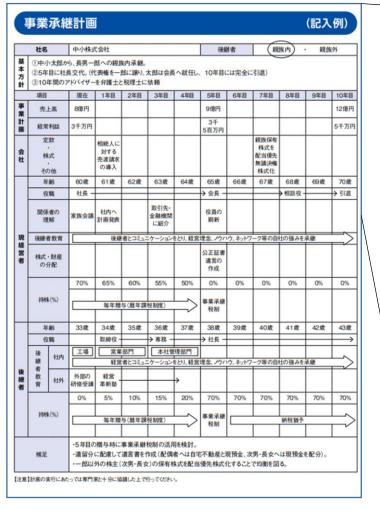
株式移動

- <節税対策>納税猶予など
- <承継後の人生>
 - ハッピーリタイア

事業承継の土台 <親子のコミュニケーション>

2. 事業承継計画

●事業承継計画

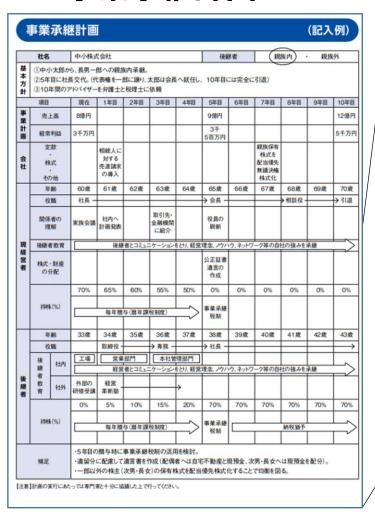


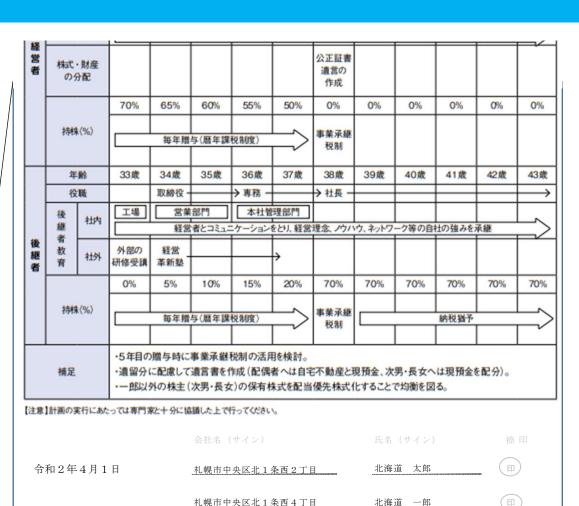


誰が、いつまでに、どうなるか、 が明確化される

2. 事業承継計画

●事業承継計画





いつでも見れるようにする
(机の中にしまいこまない)

●コミュニケーション断絶

現経営者

地獄を 抜け出した体験

今後何があるか 分からない

自分なら 切り抜けられる

でも、息子に地獄体験は無い

だから、息子を 甘やかさない コミュニケーションが 成り立たない!



後継者

親父はスゴイ

自分には かなわない

でも、 自分なりに 頑張ってる

理解してほしい

でも、 何をしても 認めてくれない

●コミュニケーション断絶解消策〈Step.1 会社年表の作成〉

会社年表

年度	現経営者		後継者		会社		
	年齢	出来事	年齢	出来事	売上	利益	出来事
1973年	32才	代表取締役就任	5才		60M	1M	法人化
1974年		事故3ヶ月入院	6才	小学校入学	72M	2M	大口取引先A社開拓
1975年		自宅を新築	7才	柔道を習う	76M	4M	
1976年	35才		8才		51M	▲ 10M	B事件発生
1977年	36才		9才		69M	1M	
1978年	37才	次男誕生	10才	弟誕生	88M	5M	C法改正による売上向上

経営者と後継者の個人の出来事を記載し、 思い出を語り合う。 個人の出来事と会社の出来事を 時系列で確認し、経営者にどんな 出来事があったかを後継者と共有 する。

経営者の苦労話が後継者に共有され、一気に距離が縮まる!

●コミュニケーション断絶解消策〈Step.2 SWOT分析の実施〉

		内部環境			
		強み -Strength-	弱み -Weakness-		
	機会 -Opportunity-	強み×機会	弱み×機会		
外部					
外部環境	脅威 -Threat-	強み×脅威	弱み×脅威		

経営者と後継者との意見の違いの把握、そして、お互いの理解に繋がる!

貸借対照表

小山商事株式会社

平成26年6月 単位:千円

資産の部		負債の部		
科目	金額	科目	金額	
【流動資産】	31,274	【流動負債】	10,646	
現金・預金	14,930	買掛金	7,482	
売掛金	10,108	短期借入金	2,217	
商品	5,736	未払金	255	
預け金	500	未払法人費用	70	
		預り金	292	
【固定資産】	5,903	未払消費税	330	
(有形固定資産)	1,530	【固定負債】	13,807	
車両運搬具	334	長期借入金	13,807	
工具器具備品	11	負債合計	24,453	
造作設備	1,185		•	
(無形固定資産)	343	純資産の部		
電話加入権	343	【株主資本】	12,724	
(投資その他の試算)	4,030	資本金	10,000	
出資金	0	利益剰余金	2,724	
投資有価証券	3,505	繰越利益剰余金	2,724	
長期前払費用	525			
		純資産合計	12,724	
資産合計	37,177	負債・純資産の合計	37,177	

株価(純資産)別の節税対策

例えば550万円なら 暦年贈与

110万円(基礎控除)×5年=550万円

例えば5000万円なら 相続時精算課税

2500万円(基礎控除) (5000-2500)×20%=500万円 相続時に清算

例えば1億円なら 納税猶予

贈与時に納税は発生しない 相続時に100%を猶予 (一定要件が条件)

(1) 暦年贈与

(例)成人の子が父から500万円の財産の贈与を受ける

基礎控除(110万円)後の課税価格 500万円—110万円 = 390万円 贈与税額 390万円×15% – 10万円 = 48.5万円

贈与税の速算表(特別税率)

基礎控除後の課税価格	200万円以下	4 00万円以下	600万円以下	1,000万円以下	1,500万円以下	3,000万円以下	4,500万円以下	4,500万円超
税率	10%	15%	20%	30%	40%	45%	50%	55%
控除額		10万円	30万円	90万円	190万円	265万円	415万円	640万円

相続税の速算表

法定相続分に応ずる取得金額	税率	控除額
1,000万円以下	10%	
3,000万円以下	15%	50万円
5,000万円以下	20%	200万円
1億円以下	30%	700万円
2億円以下	40%	1,700万円
3億円以下	45%	2,700万円
6億円以下	50%	4,200万円
は は に に に に に に に に に に に に に	55%	7,200万円

(2) 相続時精算課稅

父から5,000万円の贈与を受ける 課税される金額 5,000万円─2,500万円(特別控除額)=2.500万円 贈与税額 2,500万円×20%=500万円

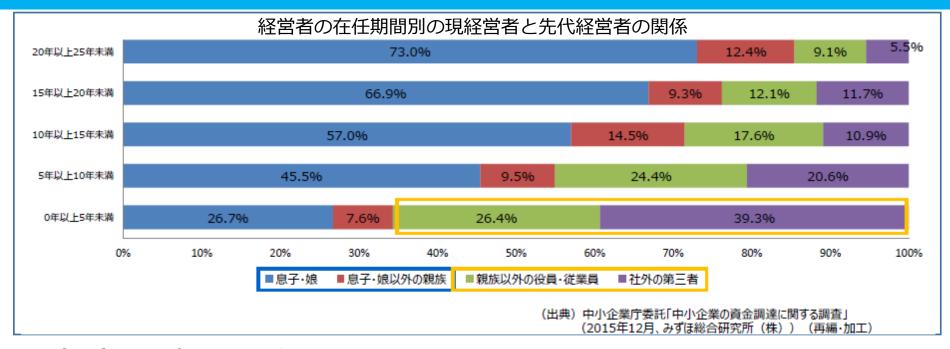
(相続時) 父から贈与を受けた財産の合計額5,000万円を父が死亡したときの 相続税の課税価格に加算する。

(3) 事業承継税制:事業承継時の贈与税・相続税を納税猶予

<i>y</i> .	}	/田 1 時		
	一般措置特例措置		個人版	
事前の計画認定	不要	<u>6年以内</u> の特例承継計画の提出 (2018.4.1~・2026, 3, 31:	5年以内の個人事業承継計画の提出 (2019.4.1~*2026, 3, 31*	
適用期限	なし	10年以内の贈与・相続等 (2018.1.1~ 2027.12.31)	10年以内の贈与・相続等 (2019.1.1~2028.12.31)	
対象資産	総株式数の最大2/3まで	非上場株式等	特定事業用資産	
納税猶予割合	贈与:100%、相続:80%	100%	100%	
承継パターン	※1 一人の後継者 (複数の株主からに改正)	複数の株主から最大3人の後継者	原則、先代一人から後継者一人 ※一定の場合、同一生計親族等からも可	
贈与要件	一定数以上の株式等を 贈与すること	一定数以上の株式等を贈与すること ※後継者一人の場合、原則2/3以上など	その事業に係る特定事業用資産 の全てを贈与すること	
雇用確保要件	承継後5年間、 平均8割の雇用維持が必要	あり (特例措置は弾力化)	雇用要件なし	
経営環境変化に 対応した減免等	なし	あり	あり ※後継者が重度障害等の場合は免除	
円滑化法認定 の有効期限	最初の申告期限の翌日から 5年間	最初の申告期限の翌日から 5年間	最初の認定の翌日から 2年間	
相続時精算課税	60歳以上の者から、18歳以上	60歳以上の者から 18歳以上の者	60歳以上の者から 18歳以上の者	
の適用	の推定相続人・孫への贈与	への贈与	への贈与	
継続届出書の提出	申告期限後5年間は毎年、 6年目以降は3年に1回	申告期限後5年間は毎年、 6年目以降は3年に1回	3年に1回	

III.役員·従業員承継

1. 経営承継円滑化法による低利融資



(1)融資の要件

- ①後継者不在などにより事業継続が困難な会社から、事業や株式の譲渡 などにより事業を承継する場合
- ②会社が株主から自社株式や事業用資産を買取る場合
- ③後継者である個人事業主が、事業用資産を買取る場合
- ④経営承継円滑化法の認定を受けた会社の代表者個人が、自社株式や 事業用資産の買取りや、相続税や贈与税の納税などを行う場合

1. 経営承継円滑化法による低利融資

(2) MBO (Management Buy Out)

MBOとは

会社経営陣が株主から自社株式を買い取るなどして、オーナー経営者として経営権を確立すること

融資を受ける要件

- ①金融機関・日本政策金融公庫の審査を通ること
- ②経営承継円滑化法に基づく認定を受けること
- ③融資目的が株取得であること
- ④会社が保証すること

2. 高額な株式を役員・従業員が買い取る仕組み

【株価を下げる基本的な方法2つ】

1役員退職金を支払う

税法上の退職金上限額まで支払って株価を下げる。

※役員退職金上限額=最終月額報酬額×在任年数×貢献倍率

②自己株式の取得

自己株式取得可能額まで株価を下げる。

※分配可能額(剰余金+一定の調整額)の範囲内:純資産≥資本金×1.25

【役員・従業員が株式を買い取るための仕組みづくり】

①後継者は、株式買取のための返済原資を含んだ役員報酬に収入増

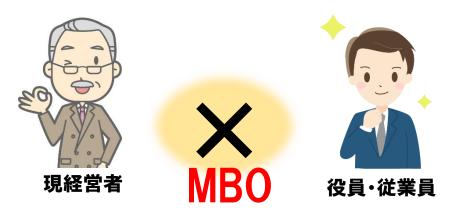
一般的に、従業員であると社長の役員報酬は知らないもの。現行の給与から社長に役員報酬に上がることで返済原資を稼げることを説明する。

②発行済株式総数の2/3以上の取得を最低限行う

全株取得が出来ない場合、特別決議が可能となる発行済株式総数の2/3以上 の株式を取得して、支配権を得れることを説明する。

【MBOの留意点】

- ①短期間で成約し易いが壊れやすい
- ②後継者のパートナーへの説得が重要
- ③後継者のスキルよりもやる気
- ④全額贈与せずに資本金は最低限買い取る
- ⑤後継者は古参社員と良好な関係を築く
- ⑥後継者は財務状況を納得して承継する



【MBOの留意点】

①短期間で成約し易いが壊れやすい

会社のことを<mark>熟知した後継者が多く、習得すべき点が少なく、経営者として即戦力になりやすい</mark> 一方・・・

いつでも承継が可能なため、「仕事が忙しい」など、 様々な理由をもとに後回しにされやすく、 承継時期を逃す可能性が高い

いつでも承継できるし、 いまは繁忙期なので 落ち着いたら、 来年には承継するかな!







今年、承継するのでは ないの??? 来年のいつ承継するの だろう? 家族にもキチンと 話さなくてはいけないし…

現経営者

【MBOの留意点】

②後継者のパートナーへの説得が重要

現社長も役員も従業員もすべて認めてくれても 後継者のパートナーが認めてくれるとは限らない なぜなら・・・ 後継者のパートナーは不安だらけ!

俺が次期社長になることに なり、全員認めてくれたから 大丈夫!



後継者



収入はどれだけ増えるの? 株式取得のための借金は どれだけ増えるの? 家のローンも養育費も かかるし、ホントに 大丈夫?

後継者のパートナー

【MBOの留意点】

③後継者のスキルよりもやる気

経営者としてのスキルが足りないのは当たり前。

どうやって補う?・・・

足りないスキルは先代経営者による伴走と 幹部職員で補う。大切なのはやる気! 大切なのは承継のタイミングを逃さないこと!

経営者としての教育や マネジメントなんて 経験無いし、不安だらけだ。





後継者

そっか!自分ひとりで すべてやらないで いろんな人に助けて もらえばいいんだ!

【MBOの留意点】

④全額贈与せずに資本金は最低限買い取る

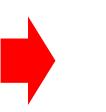
先代経営者は従業員に金銭的負担をかけさせない ために株式を贈与したいと言っている それでいいの?・・・

他の従業員や、取引先からみて経営者としての 覚悟を示すためにも資本金は買い取ることがベター!

彼には金銭的に苦労を かけたくない。 株式はタダであげたい。



現経営者



後継者



自分の会社として経営するためにも資本金分は買い取ったほうがいいね。贈与税も結構払わなくてはいけないし!

【MBOの留意点】

⑤後継者は古参社員との良好な関係を築く

後継者より年上社員・先輩社員がいる場合が多い。 承継時に後継者との関係性を確認して 古参社員から応援してくれるような 良好な関係性を築かなくてはならない。



後継者

4 0 才の私には年上で 先輩社員がたくさんいる。 お世話になった先輩達には きちんと敬意を表しなく てはいけないね。

【MBOの留意点】

⑥後継者は財務状況を納得して承継する

×財務状況が悪いから承継させないではなく・・・

○財務状況を把握して後継者が納得するのであれ ば承継する!

いまは、債務超過だから 資産超過になるまで 事業承継は見送りたい と考えているんだ…。



後継者

私が社長になったら、 新規事業を立ち上げて 会社をV字回復させた いのです。

4. 親族內承継事例紹介:

2021年度版 中小企業白書「第2部 危機を乗り越える力」掲載事例 Case 1. 廃業を食い止めて業態転換した事業承継

【(有)てつちゃん】~北海道よろず支援拠点支援事例~

第2部 危機を乗り越える力

<u>事例 2-3-5:有限会社てっちゃん</u> 「<u>一度は廃業を決めたものの</u>

後継者の強い意志で事業承継に成功した企業」

· 所在地:北海道札幌市 · 従業員数: O名 · 資本金: 300 万円

• 事業内容: 飲食店

新型コロナウイルス感染症の影響により人気の海鮮居酒屋をやむなく閉店

北海道札幌市の有限会社てっちゃんは、地元でも有名な海鮮居酒屋を運営していた。札幌市の中央卸売市場で 毎朝新鮮な魚を仕入れ、採算度外視の大きな舟盛りをリーズナブルな価格で提供していた。広告宣伝費は一切支 出せずとも口コミなどにより道外からも客が訪れる人気店だった。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で 2020 年2月頃から予約がほとんどキャンセルとなり、売上げは前年比1割近くまで落ち込んだ。当初、前社長の 阿部鉄男氏は冷蔵庫のリース料の支払が終わる3年後までは頑張ろうと話していたが、赤字による損失がこれ以 上大きくならないようにと考え、廃業を宣言。同年4月に閉店し、廃業に向けた準備を始めた。長女で現社長の佐 藤ゆかこ氏は、当初廃業という決断に賛成していたものの、居酒屋への愛着が強く、感染症流行を踏まえたニーズ に合わせた形で再出発できないかと考え始めた。

よろず支援拠点で事業承継の専門家が全力サポート

事業承継すべきか新たに創業すべきか迷った佐藤社長は、情報収集する中で知った北海道よろず支援拠点に相談に行った。事業承継に詳しいコーディネーターの新宮隆太氏が対応した。新宮氏が同社の直近3期分の決算書を見ると、借入金もなく財務内容も良かった。また道内外のファンが多い有名店というブランド力もあったため、新宮氏は経営資源を有効活用すべきと、業態転換を組み合わせた事業承継を勧めた。佐藤社長は事業承継に向けてかじを切り、父が進めていた廃業手続を止めた。相談対応に食と営業の専門家が加わり、新たに提供するメニューなどの営業戦略を練った。その間、司法書士や税理士の紹介も受けて事業承継を進め、初回相談から半年後の2020年10月、正式に事業承継の手続を完了した。

感染症流行によるニーズ変化を考慮した専門店として再出発

事業承継を機に、「てっちゃん」の店名はそのままに、感染症流行を踏まえた消費者の新たなニーズや二児の母である佐藤社長のライフスタイルに合わせた業態転換を行う予定である。薄利多売だった舟盛りはやめ、酒類は提供しない。父の時代に舟盛りの次に人気だったぎょうざをテイクアウトとイートインで提供する予定。「てっちゃん」のぎょうざはかつて中華料理人だった父が考えた、肉まんのように大きい、にんじんなど野菜がたっぷり入った逸品だった。このぎょうざに加えて、大豆などを使った低糖質で健康を意識したぎょうざを開発し、他店舗と差別化を図る。「これまで来てくれていたお客様はもちろんのこと、家事に育児に忙しいお母さんが、たまにご飯を手抜きしたい時に家族の健康を考えつつ、ふと立ち寄れる場所にしたい。」と佐藤社長は語る。







旧店舗での佐藤ゆかこ社長(左)と 阿部鉄男前社長(右)

北海道よろず支援拠点での相談対 応の様子

新店舗で提供するぎょうざ



4. 親族内承継事例紹介:親族承継と第三者承継の複合型 Case 2. 個人事業主である母から息子の新会社への事業引継ぎ

【地域密着型スーパー『スーパーラッキー』】~室蘭信用金庫連携案件~

北海道登別市にあるスーパーラッキーは、JR鷲別駅から徒歩15分程度の住宅街にある地域密着型のスーパーで、全日食チェーン加盟店。店舗内一画に地場の精肉店が入っているなど他店と差別化を図り、その品揃えの豊富さから地元住民から愛される存在となっている。

これまで広瀬法子氏が個人事業主として経営してきたが77歳と高齢となったため、最近は店主である息子の広瀬章宏氏が経営を実質上取り仕切っていた。章宏氏は新たに訪問販売にも積極的に取り組むなどさらなる成長を実現。こうした中、章宏氏から事業承継について相談を受けていたメインバンクの室蘭信用金庫若草支店の担当者を通じて、当センターに支援依頼があり、事業引継ぎの具体的な方策を検討することとなった。

スーパーラッキーでは年間売上高が1億円程に達しており既に 法人化していてもおかしくない事業規模のところ、法人化による 税務上のメリットやさらに将来の次の世代への事業引継ぎのこと も考えると、章宏氏が新会社を設立し、個人事業主である法子氏 から新会社への事業譲渡により引継ぎを実現することが望ましい と判断。税務面及び法務面の検討に当たっては、当センター登録 専門家である税理士法人及び司法書士事務所を活用した。

令和2年10月に「株式会社広瀬商店」を章宏氏が設立し、同年 11月に事業譲渡契約を締結、事業承継を完了した。



4. 親族内承継事例紹介: Case3. コロナ禍の新規事業が株式贈与のきっかけに!

【新栄工建株】~地域の商工会が繋いだ親族内承継~

新栄工建㈱は新篠津村にある創業53年の歴史のある会社である。商工会会長である工藤社長(53才)は2代目社長であり、ゼネコン等で住宅建築部門に配属となり、サラリーマンを経験し、33才で家業を承継することを目的として入社する。

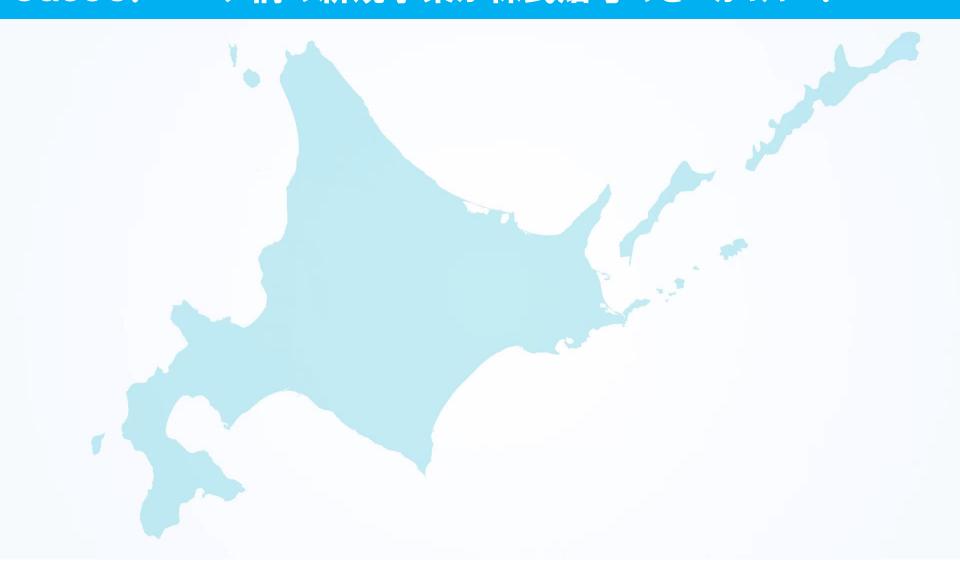
父が経営していた会社は木材をメインとした資材販売業(旧社名:㈱ 新栄木材産業)であった。しかし、息子である工藤社長は建築士であり、 施工技術を経験してきたことから、住宅施工を新規事業として行い、8年 前の45才で代表取締役社長に就任し、社名も現在の社名に変更して住宅 施工会社をメインとして経営することとなる。札幌圏域を商圏として、 坪100万円規模の高級住宅の施工を専門として有名建築家と連携し、一般 の住宅建築会社とは差別化した経営を行ってきた。

R 2年にコロナ禍となり、住宅建築市場も影響を受け、S D G s の観点から古民家・古材を活用した新規事業を模索していた。新篠津村商工会に相談したところ、決算書確認した際に株式を移動していない事実が判明した。そこで、事業承継・引継ぎ支援センターに相談し、父は経営を退いていたが、株式の大半を保有しており、しかも、会社には妹が存在していたため、亡くなった際に株の相続問題が発生する可能性があったことから、株式贈与の手続きを司法書士とともに進めることとなる。現在コロナ禍の影響で贈与税が比較的負担が少ない今、株式贈与することを勧め、R 3年12月に株式贈与契約書を締結して名実ともに事業承継を完了させ、新規事業に取り組んでいる。



工藤社長

4. 親族内承継事例紹介: Case3. コロナ禍の新規事業が株式贈与のきっかけに!



5. MBO事例紹介:

Case 1. 一般測量業主体の会社を共同経営者である専務取締役が承継

【かたやま測量株式会社】~中川町商工会連携MBO案件~

かたやま測量株式会社は、中川町内外の自治体向け土地の地積 測量を中心とした一般測量業やパソコン販売及びメンテナンス等 により安定的な経営を継続して行っている。(創業平成 6 年)

創業時からの片山社長(68歳)は、創業当時からの共同経営者である野呂専務が60歳になる時点で社長を引継ぎ、自分は会長となって引き続きサポートしたいと考えていた。

事前準備事項として、円滑な事業承継を行い、新たな設備の導入や事業の拡充を行うための経営安定を目的に、経営に関する事業計画立案と後継者に係る研修を通じて、後継者にとって必要な資格取得や各種経営に関する実務経験等を行うための経営者スキルアップを計画的に実施を行った。具体的には、新分野としてドローンを導入しており有効活用方法の検討や、パソコン分野では自社開発の専用システムソフトの開発・販売をこれまで以上に営業活動を広め、人材の確保と技術指導教育等を積極的に取り組んでいる。(中川町商工業活性化条例:事業承継による経営安定補助金の活用)

片山社長は、後継者の負担を極力少なくてして引継ぎたいと考え、中川町商工会主催の当センターの事業承継セミナーを開催したおり、個別相談会にて円滑な役員承継の方法を相談し、当センターは後継者の方への役員承継の方法の説明などの支援を行った。無事に、野呂専務は3月に代表取締役就任、6月に株式譲渡契約締結となり、事業承継を完了した。北海道事業承継・引継ぎ支援センター



かたやま測量㈱

5. MBO事例紹介:親族承継と第三者承継の複合型 Case2. 2年間かけて経営を引き継いだ伴走型事業承継

【何エスケー商会】~創業希望者と後継者不在企業とのマッチング事例~

(有)エスケー商会は不動産会社であるが、小山社 長(当時)は高齢となり、後継者がいないことが悩 みであった。その頃、神部氏(現社長)は、宅地建 物取引士の資格を取得し、将来的な起業を目指し実 務経験を積む場所を探していた。

そんな折、神部氏は、小山社長(当時)が後継者を探しているとの話を耳にし、ご主人がロータリークラブで面識があったこともあり、事業継承を踏まえた就職を提案してエスケー商会に就職したのが今からちょうど2年前の事である。

小山社長(当時)のもと不動産実務を習得し、経営の心構えも出来た頃、神部氏(現社長)が受講していた起業セミナーを通じ、事業承継のための具体的な手順を北門信金さんに相談されたことから、当センターで中立・公平な立場から支援を行うこととなった。



小山前社長(中央左)と神部社長(中央右)

5. MBO事例紹介: Case3. 急逝した社長の思いを受け継いだ非親族後継者の奮闘

【株式会社高田組】~苫小牧商工会議所との連携支援したMBO事例~

(㈱高田組はH27年11月、先代の高田社長 (当時66才)が体調を崩され、廃業をしたい と苫小牧商工会議所に訪れたことがきっかけ であった。当時、経営指導員の堀抜課長は 「業績も良く廃業するような会社ではない」 と判断し、北海道事業引継ぎ支援センターに 連絡があり支援が開始された。当時、従業員 であった高橋氏(当時34才)に承継したいと 前社長の意向があり、承継の準備が始まる。

ところが、その矢先、前社長が病気のため 急逝してしまう。高橋氏は前社長の意向を受 けて、急遽、社長に就任することとなった。

高橋氏は社長となり経営に奔走することとなるが、ようやく落ち着いたところで株式の取得手続きを行い、H30年10月に株式を取得し、名実ともに社長として就任したMBO事例である。



高橋社長(左)と前社長奥様の高田さん(右)

5. MBO事例紹介: Case4.地元に愛される居酒屋を顧客であった若夫婦が承継

【ファミリー居酒屋『河庄』】~(公財)はまなす財団、白老町商工会連携案件~

ファミリー居酒屋「河庄」は北海道白老町の市街地に存在し、 約半世紀に渡って白老町民の胃袋を満たしてきた。地元で採れる 山菜や魚をメインとした有名な居酒屋である。

社長の河崎氏(77才)は高齢となり、約10年前から後継者を探してきたところに顧客であった三国夫妻へ承継したいと考えた。町外から移住してきた三国夫妻(35才)は3人の子供がおり、ホームセンターの店長として働いていた。河崎氏はいままで築いたこの店を白老町を愛する人、この店を大切にしてくれる人に承継をしたいと考えていた。

三国夫妻はR2年4月に転勤が確定していたため、白老町から離れたくないという気持ちが強かったため快諾することとなる。

商工会・(公財)はまなす財団を通じて当センターに支援依頼 があり、個人事業主である当社の事業譲渡方法について支援を 行った。

そこに新型コロナウイルス。当店も長期の休業を強いられることとなるが、地元顧客がメインであり、メニューも山菜などであったため大きな影響はないばかりか、タイミングよく飲食店経験が無かった三国夫妻の事業承継研修期間となり、「ピンチをチャンス」にした。

6月以降、緊急事態宣言解除となり、地元客も戻り、無事に7月に事業譲渡契約書を締結し、事業承継を完了した。



社長の河崎氏(前中央)と後継者の 三国夫妻(両端)と 白老町商工会鴻野課長(後方)

5. MBO事例紹介: Case4.地元に愛される居酒屋を顧客であった若夫婦が承継

IV. M&A承継

約1年~1年半かかる

1. M&Aの手順

譲渡企業

個別相談

決算書・謄本・株主名簿

企業評価

① ノンネームシート

候補先選定

秘密保持契約書

追加資料

譲受企業

M&A支援機関

A社 ノンネーム B社 ノンネーム C社 ノンネーム 秘密保持契約書

詳細資料提供

トップ面談

買収価格等の条件交渉

- ②基本合意書の締結
- ③デューデリジェンス

最終条件の交渉

株式譲渡契約書

北海道事業承継ー労継ぎ支持センター

72

1. M&Aの手順

①ノンネームシート

M&Aにおいて **秘密保持は** 最重要!

会社名を特定できない ノンネームシートで 譲受企業を探す

秘譲渡希望企業情報

自動車整備・板金・塗装・中古販売の自動車整備会社です。

十勝管内にある創業50年超の老舗企業です。

譲渡スキーム 株式譲渡

譲渡理由 後継者不在

資本金 10,000~20,000 千円

業種 自動車整備 (大型含)・板金塗装・新中古車販売

本社所在地 十勝管内

従業員 6~9名

売上高 70,000~90,000 千円

当期利益 1,000~2,000 千円

総資産 70,000~90,000 千円

1. M&Aの手順

②基本合意書の締結

【基本合意書の留意点4つ】

①買収価格の概ね合意

譲受企業(買い手)からの買収価格提示を行い、本合意書に記載する。

②デューデリジェンス(買収監査)の実施

譲受企業(買い手)がデューデリジェンスを実施することを記載する。 通常、費用も譲受企業が負担する。

③独占交渉権の付与

譲渡企業(売り手)が複数の譲受企業(買い手)との交渉を行わずに、 合意後は1対1で最終契約まで交渉を行うことを記載する。

4 善管注意義務の発生

譲渡企業(売り手)は、従業員の解雇、重大な資産の売却など、経営内容に大きく影響する行為を行ってはならないことを記載する。

いわゆる仮契約的なものであり、この合意のみでM&Aは成立しない

1. M&Aの手順

③デューデリジェンス

デューデリジェンス(買収監査)とは?

デューデリジェンスとは、英語のDue(当然の、正当な)とDiligence (勤勉、精励、努力)を組み合わせた言葉で、直訳すると「当然の努力」。 買収対象企業の事業リスク、財務状況、事前情報との照合等を調査する。 **資産価値を適正に評価する調査**である。

譲渡企業が小規模企業者の場合、簡易財務DDが一般的

建物は適正に 減価償却しているか?

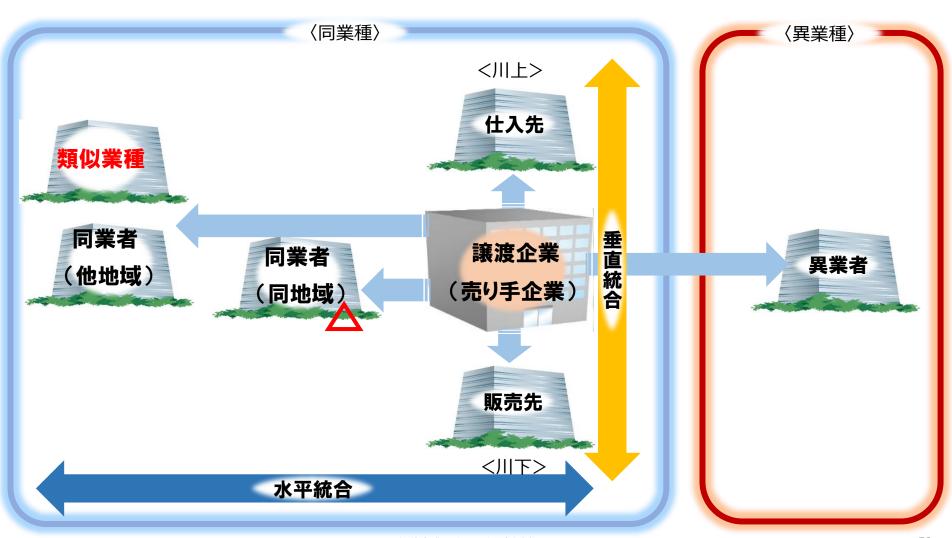
簿外債務はないか?

事業承継・引継ぎ支援センター

土地の価格は 妥当か?

棚卸資産の価値は適正か? 死蔵在庫はないか? 機械設備の 適正価格は?

【M&Aのマッチングスキーム】



【マッチングの留意点】

- ①譲受企業は譲渡企業とのシナジー効果を重視する
- ② I T譲受企業は多くの業種とマッチングできる可能性が高い
- ③ナンバー2不在譲渡企業は現経営者の伴走期間が必要
- ④譲渡価額だけで破談になる可能性は少ない

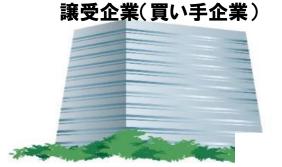


①譲受企業は譲渡企業とのシナジー効果を重視する









シナジー効果 あるね!

販売先?

有資格者?

ブランド?

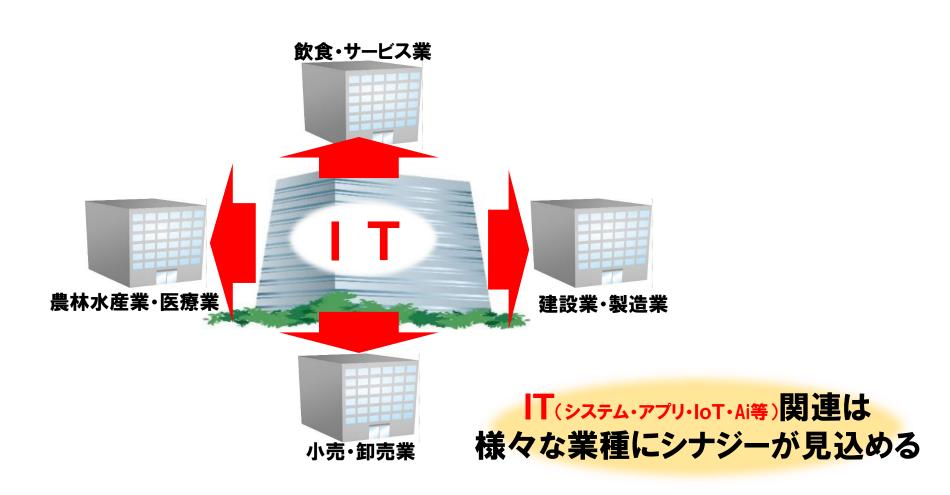
仕入先?

ノウハウ?

商品力?

譲受企業にとってもM&Aは多くの労力を要する。 つまり、労力をかけてでも譲り受けたい企業である必要がある。

② I T譲受企業は多くの業種とマッチングできる可能性が高い



③ナンバー2不在譲渡企業は現経営者の伴走期間が必要

譲渡企業(売り手企業)

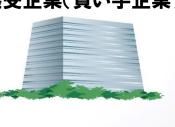




ナンバー2の人材がいない 社長以外すべて一般社員

Ex.副社長、専務、常務、工場長などが不在







うちも人材には余裕はない 社長が抜けた後、管理者を 送り込むことは不可能だ・・・

譲受企業のほとんどが人材不足 したがって、管理者を置くことができない 現経営者には一定期間の伴走が必要となる

④譲渡価額だけで破談になる可能性は少ない

譲渡企業(売り手企業)





国民年金しか、かけて なかったからできれば

●●千万円は欲しい。 しかし、早く引退して楽に なりたい。長年連れ添った 従業員を引き継いでくれる ことが第一優先だ。



譲渡価額は両社が歩み寄り、折り合いがつく場合が多い。

一番大切なのは従業員の雇用継続と、

事業メリットである。海道事業承継・引継ぎ支援センター

譲受企業(買い手企業)



どうしても当社の 希望金額に合わない



しかし、当社は御社の 技術力と人材が欲しい 最初は、先行投資に なるが、将来的に M&Aのメリットは 大きい!

【人材確保・ノウハウ伝承だけではないM&A】

く譲渡企業>



繁忙期「春~夏」



印刷·広告代理店



加工技術・物流・保管



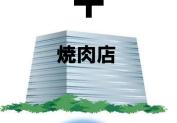
<譲受企業>



繁忙期「秋~冬」



IT技術・ベンチャー

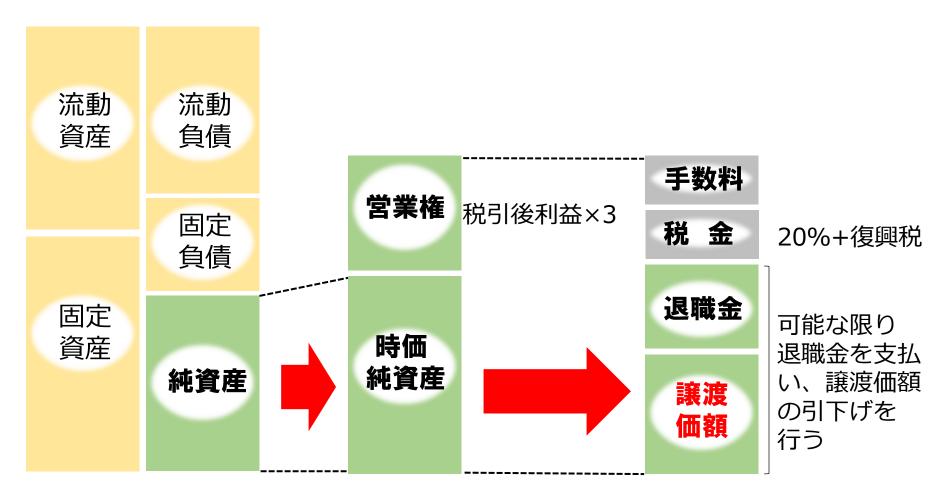


調理・販売

中小企業のM&Aはシナジー効果によって、1+1=2以上となる

3. M&Aの譲渡価額

【B/Sイメージ】



4. 中小企業のM&Aにおける留意点

【想定リスク】

①チェンジ・オブ・コントロール条項 ※略して「C.O.C」

譲渡企業が当事者になっている契約のうち、譲渡企業の主要株主の変更などにより、契約の解除要因や期限の利益の喪失理由とされている条項。 ※賃借物件のオーナーからの契約解除など

②譲渡企業の簿外債務

未払残業の問題、大気・土壌汚染などの企業公害、各種訴訟問題。 ※譲渡企業の経営者には表明保証責任がある。したがって、「後だし ジャンケン」にならぬよう、負の情報こそ、積極開示する。

③承継の先延ばし

事業承継は、緊急度「低」重要度「高」とされがち。多忙などを理由に、 後回しになることが往々にしてある。現経営者と後継者のタイミングが重要。

4. 中小企業のM&Aにおける留意点

M&Aブルー

譲渡企業の社長にとって、会社は自分以上に可愛くて、とても愛着がある。 手塩にかけて育て上げた**会社を手放すのはそれ相当の「覚悟」が必要**。

したがって、譲渡企業の社長はディールが進むに連れて「**M&Aブルー**」 に陥ることがしばしば起こる。

…そんな時は**ディールを一旦中断**し、譲渡企業の**社長のメンタルケア**に 努めることも必要である。

本当にこの会社でいいのだろうか?

長年連れ添った社員と 別れたくない

> 大変だったあのとき を思い出す・・。



4. 中小企業のM&Aにおける留意点

M&A支援者に求められるものは「クールヘッド&ウォームハート」

M&Aは会社財産の売買となるため、財務会計知識・事業性評価能力・ 優れた洞察力・交渉能力などが求められるため、当然**クールヘッド**でなくては ならない。

…そして、更に必要な能力は**経営者とともに寄り添う心。ウォームハート** でなくてはならない。M&A支援者にとってウォームハート**(共感力)**が とても重要である。



北海道事業承継・引継ぎ支援センター

5. M&Aの失敗事例

①経営判断が困難な社長のM&A事例

譲渡企業(売り手企業)



交渉不能

譲受企業(買い手企業)



前回は5,000万円と言ったけど、 やっぱり、老後のことを 考えると1億円ないと困るので…



相続で社長になった 前社長パートナー 一度5,000万円で 合意したはず! 話が二転三転される と困る!!

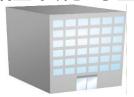


譲渡企業側の経営判断能力が乏しい場合、 M&Aにおける交渉が混乱する恐れがある

5. M&Aの失敗事例

②譲受企業の社長が「雇われ社長」のM&A事例

譲渡企業(売り手企業)



交渉不能

譲受企業(買い手企業)



大株主 ホールディングス 親会社 二人代表 etc

買いたたかれるのであればこの会社を選ばなかった…



大株主にお伺いたてたら 「もっと、値引きする よう交渉しろ!」 と言われたのです。



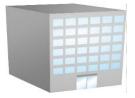
雇われ社長

譲受企業の社長に決定権が無い場合、 M&Aにおける交渉が混乱する恐れがある

5. M&Aの失敗事例

③不平等なM&A仲介による破談事例

譲渡企業(売り手企業)



不平等な交渉







仲介会社が完全に 私の足元を見ている。



成立したら多額の成功報酬を支払うよ。



事業用資産価値の減額、交渉を急かす、理不尽な契約締結など交渉を成立させるために不平等な振る舞いとなる

6. 大企業M&Aとの違い

●大企業同士・中小企業同士のM&Aの一般的な違い

※例外も存在します

大企業同士

中小企業同士

譲渡価額算出方法

市場価額・DCF法等

時価純資産法 類似業種批准方式

M&A支援業者

FA(片側代理人)

仲介業者

公的機関:事業引継ぎ支援センター

譲渡スキーム

友好的· 敵対的

友好的のみ

(双方が合意しないと成立しない)

譲渡企業

業務縮小・再編・救済等

後継者不在

譲受企業

成長戦略

成長戦略

株主

所有と経営が分離

所有と経営が同一

7. 中小企業のM&Aは「会社の結婚」

●お互いが相思相愛じゃないと成約とならない

中小企業M&A

男女の結婚

マッチング

お見合い

基本合意書

婚約

株式譲渡契約書

婚姻届

M&Aブルー

マリッジブルー

ディールブレイク

結婚破談

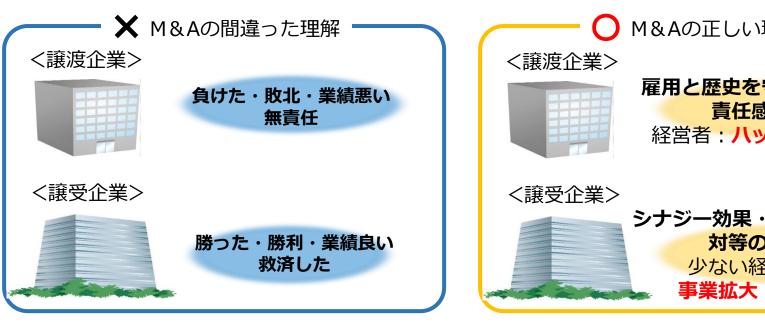


相思相愛(シナジー効果)じゃないと成立しないお互いの「歩み寄り」が必要

8. M&Aのまとめ

【中小企業のM&Aは友好的なM&Aしか成立しない】

M&A=『Mergers(合併)and Acquisitions(買収)』の略 =会社をお金で買うこと(DRY)=雇用を守り、歴史を繋ぐこと(WET)



8. M&Aのまとめ

【中小企業のM&Aのまとめ】

- ・雇用を守り、歴史を繋ぐこと
- ・譲受企業と譲渡企業は対等の関係(友好的M&Aしか成立しない)
- ・後継者/後継企業の経営革新に繋がる
- ・シナジー効果による譲受企業の事業拡大
- ・譲渡企業経営者の個人保証解除
- ・譲渡企業経営者の第二の人生へのステップ

同じ事業承継はひとつもありません。具体的に5つの事例をご紹介いたします!

7. M&A事例紹介 Case1. 地域の産業を守るM&A事例

【(有)奥口自動車販売】~苫小牧信用金庫との連携支援したM&A事例~

何奥口自動車販売は苫小牧市で自動車整備・板金・塗装を行う自動車整備業である。

奥口前社長(当時60才)は体調を崩され、 33年経営してきたが引退を考えるようになった。子供3人は道外の在住であり、従業員に も承継する者がいないことから苫小牧信用金 庫の理事長が会社に訪れた際に廃業の相談を することとなる。

そこで理事長よりM&Aによる承継方法を知り、従業員の生活と取引先を守るためM&Aによる承継を決意する。

苫小牧信用金庫の取引企業で譲受企業を探し地元の中古自動車販売会社との話が進み、 苫小牧信用金庫と北海道事業引継ぎ支援センターによる公平中立な立場による連携支援を 行った。H30年10月に株式譲渡契約書を締結してM&A完了した事例である。



奥口前社長

7. M&A事例紹介 Case2. 運命の同じ社名!相互補完となったM&A事例

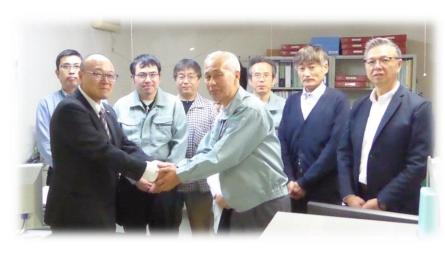
【(株)ノース技研・(株)ノース技研】〜経営者の直感で相手先を見つけた事例〜

H29年9月。小川社長にご子息はいるが会社に関係が無く承継の意志は無い。従業員も経営承継する人材を育てて来なかった。

小川社長は、第三者への事業承継を考えており、相応しい譲受企業を探して欲しいという意向から当センターに登録している企業からマッチングを行うこととなった。

しかし、そんな中、社内トラブルが発生し、一時M&Aをストップすることとなってしまう。 約1年間かけてトラブルを解決し、あらため てマッチング先を探すこととなるが、小川社長 からある提案があった。「全く同じ社名の同業者が函館にあるのですがその会社に声かけてみてもらえますか?」と。

事業も関連する会社であり、小川社長も函館出身ということもあって、トップ面談もスムーズに進むこととなる。シナジー効果を見いだせたことから、とんとん拍子で進み、令和元年9月30日に株式譲渡契約書を締結して友好的なM&Aの成約に至った事例である。



布村社長(前左)と小川前社長(前右)

7. M&A事例紹介 Case3. 歴史のある印刷業同士のシナジー効果高いM&A

【清文堂印刷㈱・北海印刷㈱】~苫小牧商工会議所・室蘭信用金庫連携案件~

清文堂印刷㈱はむかわ町にある昭和40年創業の歴史のある印刷会社であった。

H29年春、三宅社長は高齢となり、事業承継を検討していたが、 社員に承継意思があるものがおらず、第三者への承継を考え、苫 小牧商工会議所へ相談された。

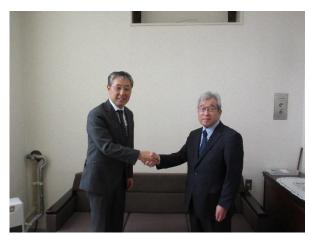
そこで北海道事業引継ぎ支援センターを紹介され、譲渡先企業 を探すこととなる。

しかし、経営状況は良いもののむかわ町という立地などがネックとなり、なかなか相手先が見つからなかった。

そんな中、R元年6月、事態は動くこととなる。三宅社長から 室蘭市にある北海印刷㈱にお声がけしてほしいとの依頼から、室 蘭信用金庫中田支店長に確認すると徳永社長が前向きに検討した いとの返答があった。

M&Aのディールを進めるうちにお互いの企業にとってシナジー効果が多くあることがわかりはじめた。清文堂印刷が公共事業の受注が多いが、北海印刷は民間事業が多いため、経営のリスク分散に繋がる。北海印刷は苫小牧方面に拠点が欲しかったため、願いが叶うこととなる。更には清文堂印刷はデジタル事業を札幌の同業者に外注していたため、北海印刷が内製化できることとなるなど・・・。

R2年5月コロナ禍ではあったが、お互いのメリットが勝ることとなり、株式譲渡契約を結び、M&A成約に至った。



徳永社長(左)三宅前社長(右)



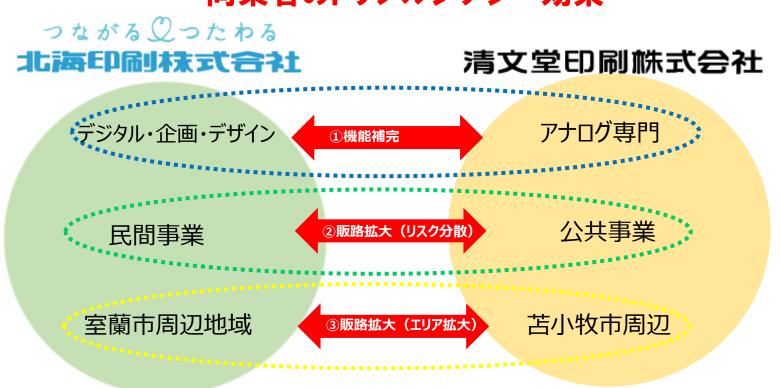
(左から) 中田支店長、徳永社長、 三宅前社長、三浦指導員

7. M&A事例紹介 Case3. 歴史のある印刷業同士のシナジー効果高いM&A

7. M&A事例紹介 Case3. 歴史のある印刷業同士のシナジー効果高いM&A

【清文堂印刷㈱・北海印刷㈱】~苫小牧商工会議所・室蘭信用金庫連携案件~

同業者のトリプルシナジー効果



7. M&A事例紹介 Case4. 使命感と異例のトリプルシナジーが決め手となったM&A

【(株)ワークセンターピアハーブ・(株)ホクノー】

(株)ワークセンターピアハーブは千歳市の千歳文化センター内のカフェレストラン等の経営を就労支援A型事業所として経営している会社であった。松浦社長(当時77才)は元自衛隊職員であり、退職後に当社を立ち上げて経営していたが、高齢となり、ご子息や従業員に承継するものがおらず、M&Aによる承継を考え、事業承継・引継ぎ支援センターに相談した。

当センター譲受希望登録として、㈱ホクノーがあった。食品スーパーを、厚別区を中心に展開しているほか、不動産管理業、飲食店経営を行っており、H29年には経済産業省へルスケア産業事業として本社の遊休スペースを活用してシニアのコミュニティスペース「ホクノー健康ステーション」を開業したことが脚光を浴びて、テレビ東京「ガイアの夜明け」にも紹介された会社である。野地社長は経営のリスク分散・事業拡大・多角化を行っており、R2年就労支援A型事業所である㈱ホクノー福祉サービスという法人を立ち上げ、新札幌の当社自社ビル内にオープンさせた。

事業承継・引継ぎ支援センターとして、千歳市と厚別区という 地理的な要素、食品スーパーが本業であり、就労支援A型事業所 の横展開など、シナジー効果があると感じ、野地社長に打診した ところ、興味を示すこととなる。

R3年度重なるトップ面談を重ね、譲渡価額もまとまり、11月に従業員説明を実施し、大きな問題もなく、11月30日株式譲渡契約書を締結してクロージングした。



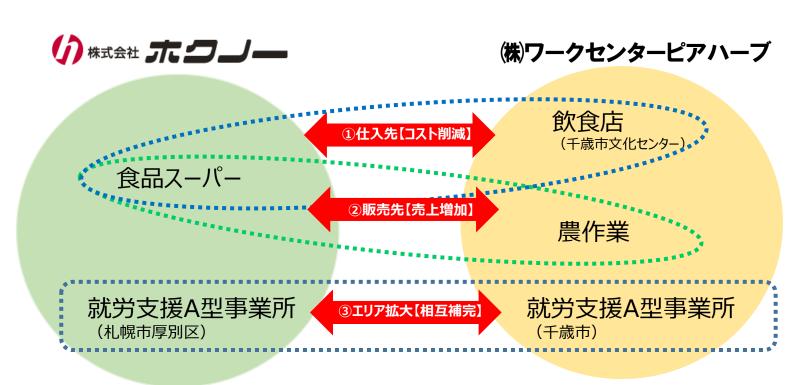
㈱ホクノー 野地社長

㈱ワークセンター ピアハーブ 松浦前社長

7. M & A 事例紹介 Case 4. 使命感とトリプルシナジーが決め手となったM & A

【(株)ワークセンターピアハーブ・(株)ホクノー】

機能補完トリプルシナジー効果



7. M&A事例紹介 Case5. 脱サラしてM&Aによって創業した事例

【(株)北海道バーム】~既存の会社を買収して創業~

創業を考えていた高橋氏は、知人が経営する個人事業を引き継ぐことを検討していたが、具体的な方法がわからなかったため、当センターの存在を知り、支援を受けることとなる。

M&Aによる手順手続きについて説明を行い、 当該M&Aの想定されるリスク等を洗い出し、 最良の方法について検討を行った。

その結果、契約書等の資料作成のための各種 専門家をご紹介し、承継する事業用資産を特定 し、高橋氏が株式会社として新設法人を立ち上 げ、事業譲渡契約書を締結することとなる。

令和4年10月に無事に事業承継成約となった。

事業承継後、北海道よろず支援拠点の販売促進支援を受けて、新商品開発などを行い、売上が約3割伸びた好事例となる。

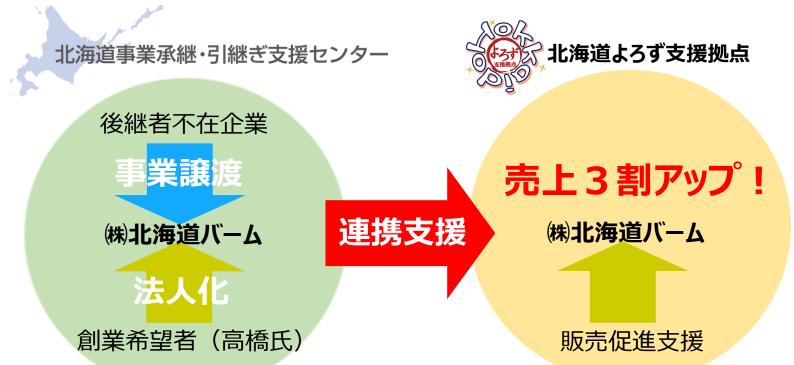




7. M & A 事例紹介 Case 5. 脱サラレてM & Aによって創業した事例

【(株)北海道バーム】~既存の会社を買収して創業~





北海道の持続可能な未来へ!



ご清聴ありがとうございました。