

# M & A 実行後の フォロー営業はこう進める

譲渡企業・譲受企業別に、M&A実行後に行うべきフォローと注意点について解説する。

新渡戸 信

## 1 売り手企業への アフターフォローと注意点

### ① 金融機関の関わり方

M & Aを行った企業に対して行うべきアフターフォローは、金融機関がサポートを行う対象先が、売り手企業なのか買い手企業なのかで異なる。図表1では、M & A実行前後の金融機関のビジネスチャンスについて、金融機関の立場を踏まえて示している。

M & Aは、買い手と売り手という相反する利益を有する者同士の交渉事であり、法務、税務等々の解決すべき課題も多いことから専門家のアドバイスが不可欠である。中小企業がM & Aで会社を売却する目的は図表2のように分類されるが、中でも後継者不在を理由とした事業承継のために実施されることが多い。後継者問題は多くの中小企業で深刻な事態となっており、全国の後継者不在企業の割合は65・9%（2011年12月、帝国データバンク調べ）となっている。もちろん後継者問題の解決

### ② M & Aアドバイザー業務の受託

図表1の①譲渡企業（売り手）

側取引金融機関のビジネスチャンスとあり、M & Aの相談を受けたら、預金、融資等の取引を売却に向け準備（担保、保証の解除等）する等の支援がある。

しかし、ビジネスチャンスとしては、M & Aアドバイザー業務を受託することが一番大きい。アドバイザーとしての手数料収入が入るのは当然のことながら、売り手の思い、事業承継に係る計画と情報、M & A実行後の経営者のラ

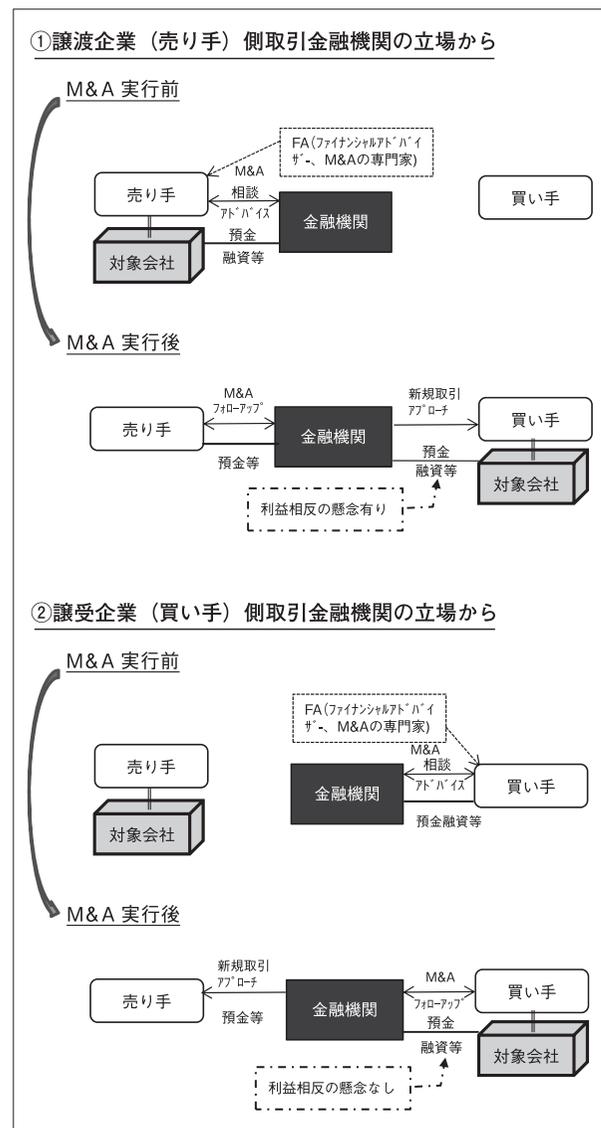
イフプランニング、さらには買い手の情報をM & Aの早い段階で掌握できることから、今後の様々な提案において有利になる。したがってM & A実行後の売り手へのフォローや取引深耕、および買い手企業への新規取引開拓の準備が十分可能となる。また、対象先とのリレーションが深まることにより成果が一層見込まれる。

しかし、金融機関が売り手側のM & Aアドバイザー業務を行う

際には、利益相反という問題が潜んでいることに注意が必要だ。利益相反にならないよう買収資金の貸付は避ける

金融機関が、単に買い手候補を探し、紹介するだけなら問題は無い。だが、買い手候補には買収資金の調達ニーズが生じるため、金融機関は貸出取引のビジネスチャンスを得ることになる。この場合、金融機関は売り手側

図表1 M&A実行前後におけるビジネスチャンス



### ③ 売り手へのフォローと ビジネスチャンス

これまで述べたように、中小企業のM & Aの多くは事業承継問題の解決に利用されている。そして、その手法はほとんどが株式譲渡の形態をとっている。

中小企業の株主は経営者である場合が多く、M & Aの当事者としてその譲渡代金を受領することによって、創業者利潤を獲得することになる。この創業者利潤の獲得

今やM & Aは先進的な取組みという位置づけではなく、中小企業と地域金融機関にとって、差し迫った経営課題の解決に有用かつ必要な手法といえる。高まる中小企業の事業承継問題に対する解決ニーズ、経営環境の変化に対応する事業再構築・成長

戦略への取組みニーズ等に対し、地域金融機関がどのように関わればよいか。ここではM & A実行前、そして実行後において、金融機関が売り手企業、買い手企業のニーズをどのようにつかみ、どう解決していけばよいか、注意すべき点もあわせて概説する。